

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KETRYLIN HENRIQUES GUIMARAES

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS OPORTUNIDADES DE
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONCEDIDAS PELAS ORGANIZAÇÕES
A SEUS FUNCIONÁRIOS, A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E O
ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

MARIANA

2021

KETRYLIN HENRIQUES GUIMARAES

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS OPORTUNIDADES DE
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONCEDIDAS PELAS ORGANIZAÇÕES A
SEUS FUNCIONÁRIOS, A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO
NO TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

G963a Guimaraes, Ketrylin Henriques .
Uma análise da relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus funcionários, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho. [manuscrito] / Ketrylin Henriques Guimaraes. - 2021.
30 f.: il.: , tab..

Orientador: Prof. Dr. HARRISON BACHION CERIBELI.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Desenvolvimento humano. 2. Organização - Teoria. 3. Pessoal Avaliação. 4. Sociologia industrial. I. CERIBELI, HARRISON BACHION. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ketrylin Henriques Guimarães

Uma análise da relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus funcionários, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 07 de abril de 2021.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Israel José dos Santos Felipe - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 07/04/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/04/2021, às 10:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0155873** e o código CRC **1E942F95**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.003125/2021-11

SEI nº 0155873

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a primeiramente a Deus, por me permitir ultrapassar todos os obstáculos. Aos meus avós Luzia e Amilton, pais Ângela e Radamés e Ullysses pelo incentivo, carinho e compreensão em todas as etapas desse trabalho. Suas atitudes e palavras fizeram toda a diferença durante o percurso.

Aos professores e demais colaboradores da Universidade Federal de Ouro Preto, especialmente o Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli, que com seu conhecimento e disposição me orientou perfeitamente na construção desse trabalho, bem como nas práticas relacionadas à graduação.

Por fim, aos meus amigos, que, mesmo próximos ou distantes, contribuíram cada um à sua forma para a conclusão da pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho. Como método de pesquisa, conduziu-se uma survey online junto a uma amostra composta por 390 trabalhadores. Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais. Ademais, concluiu-se que a confiança organizacional aumenta o engajamento dos empregados. Com isso, verifica-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados mantêm uma relação direta com o engajamento que eles apresentam no trabalho e também uma relação indireta, mediada pela confiança organizacional, o que reforça a importância de manter uma política organizacional centrada no desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Confiança na organização. Desenvolvimento humano nas organizações. Engajamento dos empregados.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between the professional development opportunities provided by organizations to their employees, organizational trust and engagement at work. As a research method, an online survey was conducted with a sample of 390 workers. The collected data were analyzed using the structural equation modeling technique. Based on the results obtained, it was found that the adoption of practices that support and promote the development of employees increases the trust that they place in the organization and the engagement they present in their work activities. Furthermore, it was concluded that organizational trust increases employee engagement. Thereby, it is observed that the professional development opportunities offered to employees maintain a direct relationship with the engagement they present at work and also an indirect relationship, mediated by organizational trust, which reinforces the relevance of maintaining an organizational policy centered on human development.

Keywords: Trust in the organization. Human development in organizations. Employee engagement.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Confiança organizacional.....	7
2.2 Práticas de gestão de pessoas focadas no desenvolvimento humano	9
2.3 Engajamento no trabalho	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Atuando em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, as organizações passaram a ter que lidar com uma série de desafios, relacionados, por exemplo, à gestão financeira e planejamento (SILVA et al., 2015), comunicação (CARRILLO, 2014), tecnologia e inovação (KARADAG, 2015; ARBIX; MIRANDA, 2017; MOURA; BRAUNER; JANISSEK-MUNIZ, 2020), entre outros. Para terem êxito nesse cenário, tornaram-se fundamentais a gestão de pessoas (STONE; DEADRICK, 2015; ZHOU, 2016) e o gerenciamento de talentos (SCHULER, 2015; LATUKHA, 2015; MCCRACKEN; CURRIE; HARRISON, 2016).

A maneira como os empregados são gerenciados interfere diretamente no desempenho e na competitividade da organização (HECKLAU et al., 2016), pois são eles os detentores do *know-how* que pode diferenciá-la dos concorrentes (ASGAR, 2015). Além disso, na atualidade, os indivíduos passaram a ser vistos como parceiros estratégicos, essenciais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, considerando que são suas competências que fornecem vantagem competitiva para o negócio (KIANTO; SÁENZB; ARAMBURUB, 2017; KAMUKAMA, 2013).

Não basta, entretanto, que os empregados possuam um amplo portfólio de conhecimentos; para que eles se tornem efetivamente um ativo estratégico da organização, é necessário que estejam engajados no trabalho, apresentando um comportamento de iniciativa, determinação em aprender continuamente e disposição para contribuir (BAKKER; SCHAUFELI, 2015).

Visto que o engajamento, que se trata de uma condição individual caracterizada por elevado vigor, dedicação e absorção no trabalho (SCHAUFELI et al., 2002), tem relação direta com a competitividade de uma organização (ALBRECHT et al., 2015), torna-se evidente sua importância para que ela obtenha sucesso (ELDOR; VIGODA-GADOT, 2016), o que tem levado estudiosos e gestores a pensarem em como estimular os indivíduos a se engajarem em suas atividades laborais.

Uma das alternativas que têm sido visualizadas para isso é dar suporte e investir no desenvolvimento profissional dos empregados (NIPPER; VAN WINGERDEN; POELL, 2018; CHANDANI et al., 2016), o que pode trazer ainda benefícios como o aumento da confiança que eles depositam na organização (YU et al., 2018). Entretanto, os estudos acerca da relação existente entre essas temáticas ainda são escassos na Ciência Administrativa,

mesmo na literatura internacional, conforme foi constatado a partir de um levantamento realizado nas bases Scopus, Scielo, Spell e Redalyc, demandando-se, portanto, novas investigações nessa linha. Diante disso, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho.

A justificativa para esta pesquisa vai além do fato de não haver estudos suficientes abordando, de maneira conjunta, os construtos aqui relacionados, perpassando também pela importância de perscrutar diferentes benefícios que podem advir do investimento feito pelas organizações no desenvolvimento humano, incentivando a adoção de práticas de gestão que tenham essa finalidade, cujos resultados tendem a beneficiar tanto empregados quanto empregadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Confiança organizacional

Os contratos e controles formais mostraram-se, ao longo do tempo, insuficientes para garantir uma relação pautada na reciprocidade entre empregados e empregadores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008), o que levou gestores e estudiosos no campo da Ciência Administrativa a direcionarem sua atenção para os aspectos informais e subjetivos dos relacionamentos no âmbito organizacional que afetam o ambiente de trabalho e influenciam a produtividade dos indivíduos.

Foi nesse contexto que o construto confiança organizacional começou a despertar o interesse de pesquisadores por seus ganhos potenciais no que se refere ao desempenho dos trabalhadores (DIRKS; SKARLICKI, 2009). Contudo, somente no início do século XXI é que essa temática passou a ser objeto de investigação de um número significativo de estudos de natureza empírica, os quais corroboraram diversos benefícios oriundos da confiança dos empregados na organização onde trabalham, ratificando sua importância no campo da Ciência Administrativa (ÖZYILMAZ, 2010).

Conforme se verifica em Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança pode ser compreendida como a intenção de uma parte de se colocar em uma situação vulnerável às ações da outra parte com base na crença de que esta última não agirá contra seus interesses,

independentemente de haver ou não mecanismos de controle ou monitoramento na relação existente entre ambas.

A confiança organizacional, por sua vez, remete às expectativas positivas que os indivíduos nutrem a respeito da intenção e dos comportamentos dos múltiplos membros da organização (incluindo, por exemplo, a chefia, pares e subordinados), com base nos relacionamentos, experiências, interdependências e papéis organizacionais (SCHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000).

Entretanto, assumindo uma perspectiva mais macro, que foi a que norteou a presente pesquisa, a confiança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de percepções positivas que formam as crenças dos empregados relativas à ética da organização, sua credibilidade ao se comunicar com eles, sua solidez econômica e sua capacidade e disposição de reconhecer os esforços e resultados que apresentam em suas atividades laborais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008).

Diversos são os benefícios provenientes da confiança organizacional, incluindo a maior satisfação dos empregados (EDWARDS; CABLE, 2009), a redução da ansiedade individual no ambiente de trabalho (KALIAPPAN; KAVITHA, 2019) e o aumento da inovação organizacional (ELLONEN; BLOMQUIST; PUUMALAINEN, 2008).

Além disso, podem-se elencar ainda como reflexos da confiança depositada pelos indivíduos na organização onde trabalham a ampliação do engajamento nas atividades laborais (UGWU; ONYISHI; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2014) e o aumento da identificação organizacional (EDWARDS; CABLE, 2009; RESTUBOG et al., 2008) e do comportamento de cidadania organizacional (RESTUBOG et al., 2008).

Sendo assim, conclui-se que é fundamental criar uma relação de confiança entre empregados e empregador, o que perpassa pela adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas para incentivar e promover o desenvolvimento humano no âmbito das organizações, incluindo o treinamento contínuo dos indivíduos (KUNDU; GAHLAWAT, 2016; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006), a concessão de oportunidades de carreira que contemplem os anseios individuais (NARANG; SINGH, 2012; VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006) e a utilização de avaliações de desempenho que sejam percebidas como justas e objetivas, seguidas de *feedback* aos avaliados (VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006). Nessa linha, delimitou-se como primeira hipótese de pesquisa que:

H₁: As práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento profissional dos empregados influenciam positivamente a confiança organizacional.

2.2 Práticas de gestão de pessoas focadas no desenvolvimento humano

Na contemporaneidade, é amplamente reconhecida a importância das pessoas para o crescimento e sucesso dos negócios, o que tem levado muitas organizações a buscarem profissionais talentosos e capazes de evoluírem continuamente (STONE; DEADRICK, 2015; SCHULER, 2015; LATUKHA, 2015; MCCRACKEN; CURRIE; HARRISON, 2016), acompanhando as mudanças que ocorrem no mercado e os avanços tecnológicos (FOGARI; TEIXEIRA, 2012), bem como a investirem no aprimoramento constante dos empregados, utilizando, para isso, diferentes mecanismos, tais como programas de treinamento e desenvolvimento (LACERDA; ABBAD, 2003), planos de carreira (ADEKOLA, 2011), avaliações de desempenho (CAPPELLI; CONYON, 2018), enriquecimento do trabalho (PUTRI; SETIANAN, 2019), mentoria (DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008) e *coaching* (MINZLAFF, 2019).

Os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) permitem que os empregados mantenham-se engajados (AZEEM; RUBINA; PARACHA, 2013), atualizados e em processo de aprendizado contínuo (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015), garantindo que o negócio permaneça competitivo no mercado (JEHANZEB; BASHIR, 2013) e seja capaz de atrair os melhores profissionais, que buscam por organizações que investem em seus colaboradores (BATHIA; KAUR, 2014).

As oportunidades de carreira possibilitam que os indivíduos desenvolvam sua autoestima e os estimulam a se comprometerem com os propósitos organizacionais (LAPOINTE et al., 2019), ao mesmo tempo em que seus objetivos profissionais são alcançados (KASSIM; BUANG; MOHAMAD, 2019).

O enriquecimento do trabalho remete à ampliação do conteúdo e, por conseguinte, da complexidade do trabalho, demandando do profissional que o executa mais conhecimentos, habilidades, responsabilidades e autonomia, o que faz com ele se desenvolva, tornando-se mais satisfeito e realizado (SUSHIL, 2014).

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo aprimorar a qualidade do trabalho executado e, por conseguinte, os resultados do negócio (DONATO et al., 2013), fornecendo subsídios para a adequada gestão de desempenho na organização, à medida que

possibilita que as competências de cada empregado sejam avaliadas e que sejam implantadas ações que promovam a evolução individual que se faça necessária (SILVA; LUZ, 2010).

A mentoria, que se refere a um programa de orientação, tem sido cada vez mais utilizada pelas organizações para dar suporte ao processo de desenvolvimento dos empregados (WANBERG; WELSH; HEZLETT, 2003). Esse método baseia-se no acompanhamento e transferência de conhecimento dos profissionais mais experientes para os que estão em formação (HEZLETT; GIBSON, 2007), aumentando o engajamento desses últimos com o próprio aprendizado e o trabalho (GHOSH et al., 2019).

Por fim, o *coaching*, que tende a ser voltado principalmente para o nível sênior, tem como intuito prover suporte ao indivíduo para que ele melhore seu desempenho no trabalho (GROVER; FURNHAM, 2016) por meio do desenvolvimento de novas habilidades e visões de mundo, bem como da aplicação de novas ferramentas (KOMBARAKARAN et al., 2008).

Todas as práticas supracitadas compõem os sistemas de gerenciamento de desempenho das organizações e contribuem para o desenvolvimento profissional dos empregados, que favorece o aumento do engajamento que eles apresentam em suas atividades laborais (ABABNEH; LE FEVRE; BENTLEY, 2019; SHUCK et al., 2014; GRUMAN; SAKS, 2011). Isto posto, é possível considerar que o engajamento no trabalho pode ser estimulado a partir de uma política de desenvolvimento de talentos (FAIRLIE, 2011).

Cabe esclarecer que essa relação se verifica devido ao fato de que quando são adotadas práticas capazes de dar suporte e promover o desenvolvimento dos empregados, eles, percebendo que a organização investe em seu crescimento profissional, retribuem tornando-se mais engajados no trabalho (JHA; PANDEY; VARKEY, 2019). Nessa linha, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

H₂: As práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento profissional dos empregados influenciam positivamente o engajamento no trabalho.

2.3 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho foi definido por Kahn (1990) como um estado no qual o profissional passa a aproveitar ou usufruir de suas atividades laborais, pois se manifesta física, cognitiva e emocionalmente enquanto as executa. Trata-se, portanto, de um estado

psicológico caracterizado por elevada satisfação (SCHAUFELI et al., 2002) e envolvimento com o trabalho desempenhado (ANITHA, 2014).

O nível de engajamento que um indivíduo apresenta ao realizar seu trabalho é determinado pela combinação de três elementos, sendo eles: o vigor, a dedicação (OUWENEEL; LEBLANC; SCHAUFELI, 2013; MACEY; SCHNEIDER, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2008; SCHAUFELI et al., 2002) e a absorção (MACEY; SCHNEIDER, 2008; SCHAUFELI et al., 2002). O vigor refere-se a um nível elevado de energia e resistência mental, bem como ao desejo de se esforçar e persistir caso surjam obstáculos; a dedicação é definida pelo entusiasmo, dignidade e inspiração demonstradas no trabalho e também no caso de ser necessário lidar com eventuais contratemplos; por fim, a absorção remete à concentração e imersão individuais durante a execução das tarefas, fazendo com que o tempo aparente passar mais depressa (SCHAUFELI et al., 2002).

Diversos são os fatores que podem estimular os indivíduos a se engajarem no trabalho, tais como o comprometimento emocional (que inclui o prazer e orgulho de realizar determinadas tarefas) (LOCKWOOD, 2007), as políticas e práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização (CHACKO; CONWAY, 2019), o suporte organizacional percebido (NAZIR; ISLAM, 2017), a qualidade com que é possível desempenhar o trabalho, dadas as condições disponibilizadas pela organização (GEISLER; BERTHELSEN, MUHONEN, 2019), a satisfação individual experimentada ao executar as atividades laborais (TRUSS et al., 2013), a qualidade da liderança (BAILEY et al., 2015), a confiança depositada nos supervisores (WANG; HSIEH, 2013), entre outros.

Complementarmente, outro fator que tende a estimular o engajamento no trabalho é a confiança organizacional, ou seja, à medida que os empregados passam a confiar em seu empregador, engajam-se mais durante a execução das tarefas que lhes foram atribuídas (KASHYAP; CHAUDHARY, 2019; ALFES; SHANTZ; ALAHAKONE, 2016; UGWU; ONYISHI; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2014; LIN, 2010). Nessa linha, delimitou-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H₃: A confiança organizacional influencia positivamente o engajamento dos empregados.

Sob a ótica das organizações, é bastante benéfico contar com empregados engajados, considerando que estes tendem a apresentar melhor produtividade e desempenho superior ao realizarem suas atividades laborais (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011), bem como

um maior nível de proatividade (SALANOVA; SCHAUFELI, 2008) e de comprometimento (AGYEMANG; OFEI, 2013), além de maior disposição de se comportarem como cidadãos organizacionais (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

Ademais, empregados engajados tendem a ser mais inovadores (AGARWAL, 2014), leais (LOCKWOOD, 2007) e propensos a trabalharem em conjunto com os demais para resolverem os problemas da organização, estimulando nos outros comportamentos positivos diante do trabalho (SUNDARAY, 2011).

Por fim, o aumento do engajamento ainda contribui para diminuir a rotatividade (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013), favorecendo, por conseguinte, a retenção dos empregados (LITTLE; LITTLE, 2006), além de impactar de maneira positiva o desempenho organizacional, o que evidencia sua importância para o sucesso das organizações (SWARNALATHA; PRASANNA, 2013).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa, considerando que se propôs a descrever determinadas características comportamentais e percepções da população estudada, coletando, para isso, dados numéricos, que foram posteriormente tratados mediante o emprego de ferramental estatístico.

O método de pesquisa utilizado foi a *survey online*, aplicando um questionário autoadministrado aos indivíduos cujo comportamento e percepções se objetivou analisar. Tal decisão metodológica pautou-se em questões como a possibilidade de obter dados mais precisos, já que seriam coletados diretamente junto à população-alvo do estudo; a facilidade para quantificação e administração dos dados; e o menor tempo e custo envolvidos nesse processo (GIL, 2008).

O questionário elaborado foi constituído por quatro seções: a primeira continha um conjunto de questões demográficas (p. e. faixa etária) e profissionais (p. e. tempo em que trabalha na mesma empresa) para caracterização da amostra; as demais foram estruturadas com base em uma escala do tipo Likert de sete pontos e tiveram por finalidade mensurar a percepção dos respondentes quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional que percebiam no emprego atual, bem como seu engajamento no trabalho e sua confiança na organização onde trabalhavam no momento.

Para mensurar a percepção dos indivíduos acerca das oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pela organização onde trabalhavam, foram utilizados 15 itens retirados dos estudos de Vanhala e Dietz (2015) e Gavino, Wayne e Erdogan (2012), que abordaram aspectos como aprendizado e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e desenho dos cargos. O engajamento no trabalho, por sua vez, foi mensurado com base em 12 itens retirados do estudo de Shuck, Adelson e Reio Junior (2017). Finalmente, para mensurar a confiança organizacional, empregaram-se 12 itens extraídos do estudo de Cummings e Bromiley (1996).

A população do estudo englobou os trabalhadores da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. A técnica de amostragem empregada foi a não probabilística por conveniência, devido à impossibilidade de obter uma relação completa de todos os trabalhadores da região delimitada e, por conseguinte, de realizar uma seleção aleatória dos respondentes, além de não ser possível garantir que os indivíduos sorteados efetivamente estariam dispostos a contribuir com a pesquisa.

No processo de coleta de dados junto à população delimitada, utilizou-se um questionário eletrônico, cujo *link* de acesso foi divulgado por meio de redes sociais, como o Facebook, e do LinkedIn durante os meses de fevereiro e março de 2020.

Para definir o tamanho da amostra, adotou-se o parâmetro mínimo de 10 unidades amostrais para cada variável incluída na pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009). Considerando que os três construtos investigados foram mensurados a partir de um total de 39 itens, delimitou-se como tamanho mínimo da amostra 390 respondentes.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, testando um modelo completo de variáveis latentes, que é composto por um modelo de mensuração, que agrupa as variáveis observadas do estudo de acordo com os construtos que elas auxiliam a mensurar, dando origem a variáveis latentes correspondentes a cada um deles, e um modelo estrutural, a partir do qual são analisadas as relações entre as variáveis latentes criadas (BYRNE, 2016). Dessa forma, tornou-se possível testar as três hipóteses da pesquisa, cuja síntese pode ser visualizada na Figura 1.

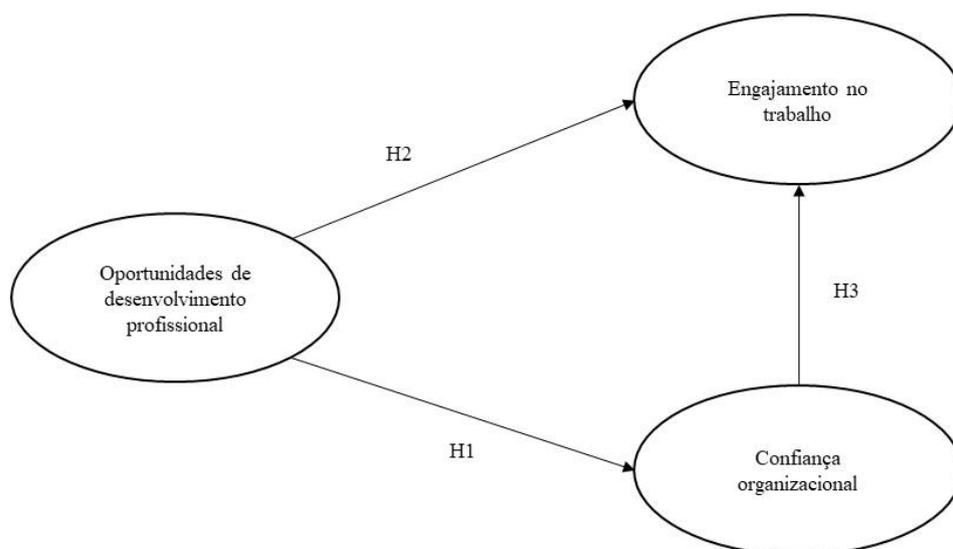


Figura 1 – Modelo de relações proposto

Fonte: elaboração própria (2020).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de analisar os dados coletados, procedeu-se à caracterização da amostra, cujas principais características foram sintetizadas e apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da amostra

Variável	Característica	Percentual
Gênero	Feminino	57,1%
	Masculino	39,9%
	Outras respostas	3,0%
Faixa Etária	Menos de 21 anos	9,4%
	Entre 21 e 30 anos	48,5%
	Entre 31 e 40 anos	28,6%
	Entre 41 e 50 anos	9,4%
	Acima de 50 anos	4,1%
Estado civil	Solteiro (a)	59,3%
	Casado (a)	32,3%
	Separado (a)	5,1%
	Outras respostas	3,3%
Número de filhos	0	59,6%
	1	21,8%
	2	12,4%
	3 ou mais	6,2%
Escolaridade	Ensino fundamental	3,2%
	Ensino médio	22,7%
	Ensino técnico	10,8%
	Ensino superior incompleto	27,2%
	Ensino superior completo	21,8%
	Pós-graduação	14,3%

Tempo de trabalho na organização atual	Menos de um ano	25,6%
	Entre 1 e 3 anos	32,3%
	Entre 4 e 6 anos	21,0%
	Entre 7 e 9 anos	9,2%
	10 anos ou mais	11,9%
Setor do mercado em que a organização atua	Varejo	45,0%
	Serviços	22,9%
	Indústria	18,6%
	Setor Público	13,5%

Fonte: elaboração própria (2020).

Concluída a caracterização da amostra, calcularam-se a assimetria e a curtose para verificar a normalidade dos dados. Adotando um nível de confiança de 99%, assumiu-se como intervalo aceitável de variação para as duas medidas $\pm 2,58$ (HAIR JUNIOR et al., 2009). Diante disso, foi possível constatar que todas as variáveis examinadas apresentaram distribuição normal.

Subsequentemente, procedeu-se à modelagem de equações estruturais, testando um primeiro modelo que contou com as 39 variáveis observadas originalmente incluídas na pesquisa e três variáveis latentes. Todavia, como os índices de qualidade de ajuste obtidos foram insatisfatórios, foi necessário aprimorá-lo.

Para isso, utilizou-se como critério a carga fatorial retornada pelas variáveis observadas, que deve ser igual ou superior a 0,7 para que se configure a existência de uma estrutura fatorial bem definida (HAIR JUNIOR et al., 2009). Assim, excluíram-se, uma a uma, as variáveis com carga fatorial considerada insuficiente. O modelo obtido ao final desse processo pode ser visualizado na Figura 2.

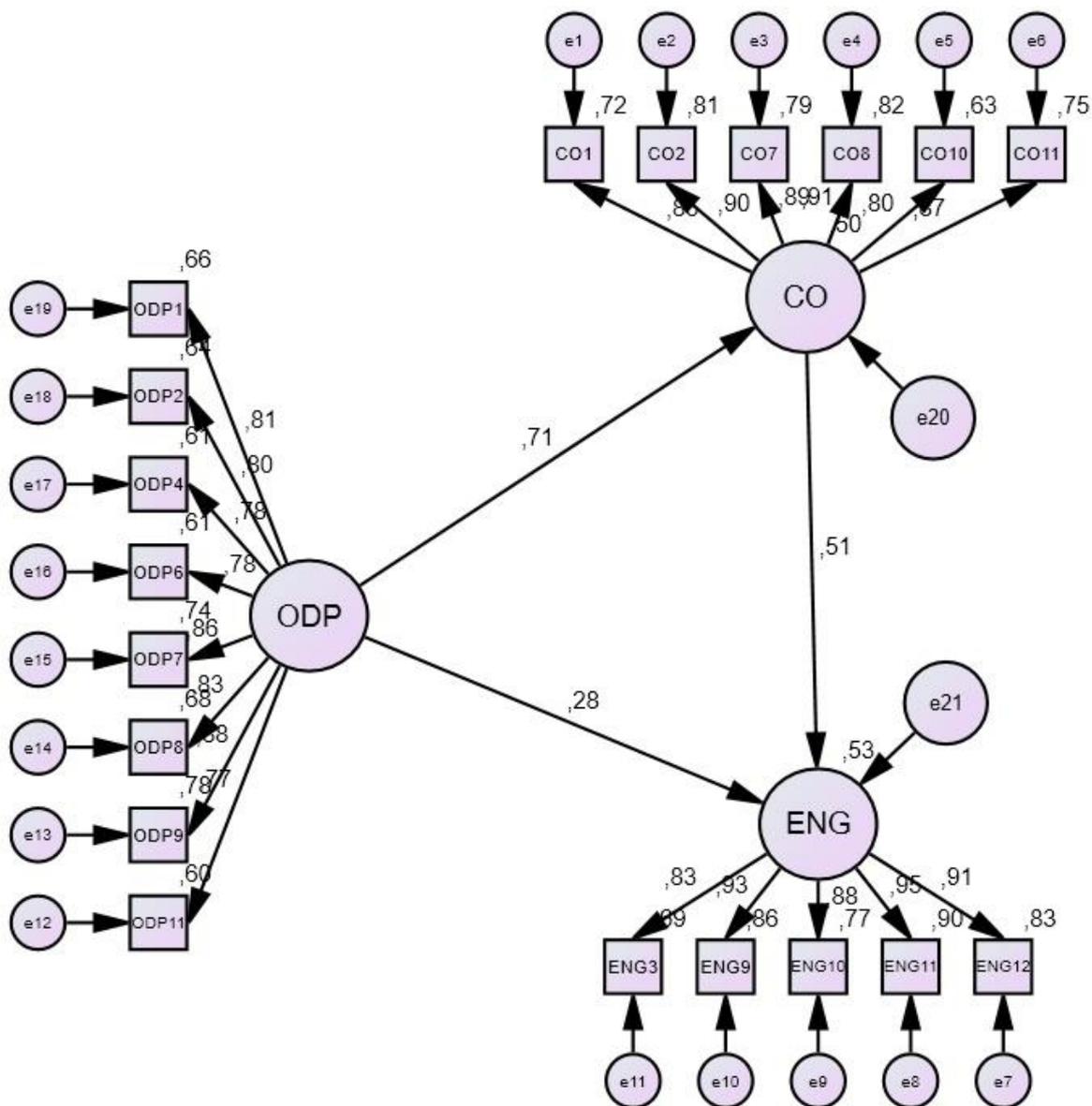


Figura 2 – Modelo completo de variáveis latente final

Fonte: elaboração própria no software AMOS (2020).

Para avaliar a qualidade do ajuste do modelo, utilizaram-se seis indicadores: qui-quadrado normado (χ^2 normado); índice de ajuste normado (NFI); índice de ajuste comparativo (CFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste relativo (RFI); e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Os valores encontrados para cada uma dessas medidas, assim como os parâmetros indicados pela literatura consultada foram sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Medidas para qualidade do ajuste

Índice	Parâmetro recomendado	Autor(es)	Valor obtido
χ^2 normado	< 3,0	Hair Junior et al. (2009)	2,952
NFI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,939
CFI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,959
TLI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,953
RFI	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,930
RMSEA	0,05 a 0,08	Schumacker e Lomax (2010)	0,073

Fonte: Elaboração própria (2020).

A fim de analisar a validade convergente do modelo, adotaram-se três medidas: variância média extraída (AVE), confiabilidade de construto (CR) e Alfa de Cronbach, cujos valores mínimos aceitáveis são de, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os valores desses indicadores que foram calculados para cada variável latente podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Índices de validade convergente

Variáveis latentes	AVE	CR	Alfa de Cronbach
ODP	0,665797	0,993357	0,940
CO	0,754816	0,995855	0,948
ENG	0,809934	0,997056	0,953

Fonte: Elaboração própria (2020).

Examinando conjuntamente os índices de qualidade de ajuste e de validade convergente encontrados, que atenderam, sem exceção, aos parâmetros indicados pela literatura consultada, somados aos p-valores correspondentes às relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas e às cargas fatoriais obtidas (superiores a 0,7), foi possível ratificar o modelo completo de variáveis latentes delineado. A estrutura final do modelo de mensuração utilizado, a partir do qual foram criadas três variáveis latentes representativas dos construtos analisados na pesquisa, pode ser visualizada textualmente no Quadro 4.

Quadro 4 – Estrutura do modelo de mensuração

Variáveis latentes	Variáveis observadas	Enunciados
ODP	ODP1	O aprendizado (no trabalho) e o treinamento são incentivados em minha organização.
	ODP2	O desempenho é avaliado com base em medidas objetivas.
	ODP4	Os gestores estão cientes das aspirações de carreira de seus subordinados.
	ODP6	Na minha organização, os trabalhos são deliberadamente alocados para explorar as habilidades dos funcionários da maneira mais eficaz possível.
	ODP7	Minha empresa me fornece treinamento contínuo, o que me permite fazer meu trabalho melhor.
	ODP8	Na minha empresa, são oferecidos programas intensivos de treinamento para os funcionários.
	ODP9	No geral, estou satisfeito com minhas oportunidades de treinamento.
	ODP11	Eu e meu gestor conversamos frequentemente sobre o meu desempenho.
CO	CO1	Eu acredito que as pessoas na organização onde trabalho dizem a verdade nas negociações.
	CO2	Eu acredito que a organização onde trabalho cumpre suas obrigações em relação a mim.
	CO7	Eu sinto que a empresa onde trabalho negocia honestamente comigo.
	CO8	Eu sinto que a organização onde trabalho manterá sua palavra.
	CO10	Eu sinto que a organização onde trabalho não tenta se esquivar de seus compromissos.
	CO11	Eu sinto que a organização onde trabalho negocia expectativas conjuntas com seus empregados de maneira justa.
ENG	ENG3	Eu dou muita atenção ao meu trabalho.
	ENG9	Eu realmente me esforço para trabalhar além do que é esperado de mim.
	ENG10	Estou disposto a fazer um esforço extra no trabalho sem ser solicitado.
	ENG11	Costumo fazer mais do que esperam de mim para ajudar minha equipe a ter sucesso.
	ENG12	Trabalho mais que o esperado para ajudar minha organização a ter sucesso.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Validado o modelo completo de variáveis latentes delineado, procedeu-se à análise do modelo estrutural, a partir do qual foi possível examinar as relações entre os construtos estudados e testar as hipóteses de pesquisa previamente delimitadas. Os resultados sumarizados dessa análise, na qual se adotou um nível de significância de 0,01, foram apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado dos testes de hipóteses da pesquisa

Relação Testada	Hipótese	P-valor	Coefficiente de caminho	Resultado
ODP → CO	H ₁	< 0,001	0,709	Confirmada
ODP → ENG	H ₂	< 0,001	0,276	Confirmada
CO → ENG	H ₃	< 0,001	0,505	Confirmada

Fonte: Elaboração própria (2020).

Visto que os três p-valores obtidos foram menores que 0,001 e que os coeficientes de caminho foram positivos, pode-se afirmar que todas as relações testadas são estatisticamente significativas e diretamente proporcionais. Isto posto, confirmou-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados aumentam tanto o engajamento deles no trabalho ($\beta = 0,276$) quanto a confiança que depositam na organização a qual estão vinculados ($\beta = 0,709$). Complementarmente, ratificou-se que a confiança organizacional amplia o engajamento dos empregados ao desempenharem suas atividades laborais ($\beta = 0,505$). Logo, todas as hipóteses de pesquisa foram corroboradas.

Refletindo acerca dos resultados obtidos, conclui-se que a adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento profissional dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização (YU et al., 2018), o que reforça a importância de oportunizar a participação contínua em programas de treinamento intensivo (KUNDU; GAHLAWAT, 2016; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006), proporcionar oportunidades de carreira que estejam alinhadas às aspirações individuais (NARANG; SINGH, 2012; VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006) e aplicar avaliações de desempenho objetivas que sirvam de base para a concessão de *feedback* construtivo aos avaliados (VANHALA; AHTEELA, 2011; HEMDI; NASURDIN, 2006), estimulando e mantendo sempre um canal de diálogo franco entre a chefia e seus respectivos subordinados com foco no crescimento profissional destes últimos.

Para melhor compreender essa relação, faz-se necessário revisitar o conceito de confiança organizacional, que remete às percepções positivas que formam as crenças dos empregados a respeito, dentre outros aspectos, da capacidade e disposição da organização de reconhecer os esforços e resultados que eles apresentam em suas atividades laborais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Considerando que as práticas organizacionais que visam dar suporte ao desenvolvimento dos empregados contribuem para que estes se mantenham atualizados e aprendendo continuamente (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015), o que favorece o alcance de seus objetivos profissionais (KASSIM; BUANG; MOHAMAD, 2019) e, por

consequente, a ampliação de sua satisfação pessoal e autorrealização (SUSHIL, 2014), torna-se plausível assumir que quando uma organização adota tais práticas, os empregados passam a avaliá-la de maneira mais positiva, enxergando nessas iniciativas organizacionais uma forma de reconhecimento pelos esforços efetuados e desempenho apresentado, o que, com o tempo, tende a se converter em um maior nível de confiança depositada na organização.

Retomando os resultados encontrados, também é possível concluir que a adoção dessas mesmas práticas, que juntas formam o sistema de gerenciamento de desempenho das organizações, favorece o aumento do engajamento dos indivíduos em suas atividades laborais (ABABNEH; LE FEVRE; BENTLEY, 2019; NIPPER; VAN WINGERDEN; POELL, 2018; CHANDANI et al., 2016; SHUCK et al., 2014; GRUMAN; SAKS, 2011). Tal relação deve-se ao fato de que quando a organização adota práticas de gestão de pessoas que propiciam o desenvolvimento dos empregados, eles se sentem valorizados, tornando-se predispostos a retribuírem, desempenhando seu trabalho com maior vigor e dedicação (JHA; PANDEY; VARKEY, 2019). Nessa mesma linha, deve-se considerar ainda que quando os empregados percebem que a organização lhes fornece suporte adequado, eles tendem a se engajar mais ao realizarem seu trabalho (NAZIR; ISLAM, 2017).

Finalmente, constatou-se, a partir dos resultados obtidos no presente estudo, que à medida que os indivíduos passam a confiar na organização, seu engajamento no trabalho tende a aumentar (KASHYAP; CHAUDHARY, 2019; ALFES; SHANTZ; ALAHAKONE, 2016; UGWU; ONYISHI; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2014; LIN, 2010). Tal relação pode ser justificada considerando que a confiança na organização amplia a identificação organizacional (EDWARDS; CABLE, 2009; RESTUBOG et al., 2008). Seguindo nessa linha, é razoável admitir que os empregados que confiam na organização e que por isso passam a se sentir efetivamente parte dela estejam dispostos a desempenharem suas atividades laborais com mais energia, entusiasmo e concentração, desejosos de realizarem um bom trabalho e contribuírem com o sucesso organizacional.

Examinando de maneira concomitante as três relações ratificadas, verifica-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas aos empregados mantêm relação direta com o engajamento que eles apresentam no trabalho e também relação indireta, mediada pela confiança organizacional, o que evidencia a relevância de manter uma política voltada para dar suporte e promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência do entendimento alcançado acerca do papel estratégico que os recursos humanos desempenham em qualquer negócio, muitos gestores passaram a se empenhar na construção de uma relação ganha-ganha com os empregados, visando o aumento do engajamento que eles apresentam no trabalho e, com isso, a melhora dos resultados organizacionais. Nesse cenário, descortina-se a necessidade de melhor compreender os antecedentes desse estado psicológico do trabalhador, com o intuito de nortear os esforços gerenciais voltados para estimulá-lo. Seguindo nessa linha de investigação, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pelas organizações a seus empregados, a confiança organizacional e o engajamento no trabalho.

Analisando os resultados obtidos, confirmou-se que as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas aos empregados ampliam o engajamento que eles apresentam no trabalho. Ademais, constatou-se que a confiança organizacional desempenha um papel mediador nessa relação. Diante disso, reforça-se a importância de investir em um conjunto de práticas voltadas para promover e dar suporte ao desenvolvimento humano no âmbito organizacional.

Entre essas práticas, destaca-se o treinamento e desenvolvimento, que possibilita que os empregados adquiram novas competências e aperfeiçoem as que já possuem, expandindo, por conseguinte, seu espaço ocupacional na organização. Para garantir a efetividade dos investimentos feitos nessa área, recomenda-se adotar um planejamento formal de T&D, que deve ser orientado por um diagnóstico prévio das lacunas individuais de competências.

Ainda em relação ao T&D, sugere-se que as organizações propiciem aos profissionais de nível sênior a participação em programas de *coaching*. Com essa estratégia, espera-se que esses funcionários se tornem melhores líderes, aprendam a delegar, passem a realizar um acompanhamento de maior qualidade do trabalho realizado pelos profissionais que estão em desenvolvimento e sejam capazes de fornecer a eles *feedbacks* construtivos periodicamente. Deste modo, tornar-se-á possível combinar de maneira bem sucedida os programas de *coaching* e mentoria, atendendo tanto os profissionais mais experientes quanto aqueles que estão em fase de formação.

Outra prática focada no desenvolvimento humano que pode ser implantada pelas organizações é a avaliação de desempenho. Para isso, recomenda-se instituir um comitê

permanente que será responsável por coordenar o processo avaliativo de forma transparente. Ademais, os resultados obtidos devem ser utilizados como base para a formulação de planos de desenvolvimento individuais, com o intuito de nortear os esforços dos funcionários voltados para o autoaperfeiçoamento, assim como os investimentos feitos em T&D pela organização.

Finalmente, para proporcionar aos empregados amplas possibilidades de ascensão profissional ao longo do tempo, evitando que eles se sintam estagnados, recomenda-se a criação de uma estrutura de carreira horizontal, com cargos e salários diferenciados que poderão ser conquistados conforme o desenvolvimento alcançado e o desempenho apresentado no trabalho.

Combinando as práticas supramencionadas, ter-se-á um modelo de gestão de pessoas com maior consistência interna, já que os resultados das avaliações de desempenho servirão como base para os programas de T&D e para a promoção dos empregados, criando um ambiente organizacional de suporte e estímulo ao desenvolvimento humano.

A contribuição do presente estudo reside na confirmação que fornece aos gestores de que a implantação de uma política focada no desenvolvimento humano tende a ampliar a chance de sucesso da organização, considerando que ela passará a contar com empregados mais engajados ao executarem seu trabalho. Além disso, como ainda são escassos os estudos a respeito da relação entre as temáticas aqui abordadas, esta pesquisa contribui para preencher uma lacuna na literatura, principalmente no âmbito nacional.

Para estudos futuros, sugere-se que o desenvolvimento profissional dos funcionários seja examinado sob a ótica das pequenas e médias empresas, visando identificar os desafios que os gestores dessas organizações enfrentam no tocante a essa questão. Complementarmente, recomenda-se aprofundar a discussão em torno dessa temática em diferentes setores, como, por exemplo, o de tecnologia, de modo a identificar as idiosincrasias inerentes a cada um deles no que se refere ao desenvolvimento dos empregados.

REFERÊNCIAS

ABABNEH, O. M. A; LE FEVRE, M; BENTLEY, T. Employee engagement: development of a new measure. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 19, n. 2, p. 105-134, 2019.

ADEKOLA, B. Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: a case study of Nigerian bank employees. **Australian Journal of business and management research**, v. 1, n. 2, p. 100-112, 2011.

AGARWAL, U. Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. **Personnel Review**, v. 43, n. 1, p. 41-73, 2014.

AGYEMANG, C. B.; OFEI, S. B. Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. **European Journal of Business and Innovation Research**, v. 1, n. 4, p. 20-33, 2013.

ALBRECHT, S.; BAKKER, A.; GRUMAN, J.; MACEY, W.; SAKS, A. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 2 n. 1, p. 7-35, 2015.

ALFES, K.; SHANTZ, A.; ALAHAKONE, R. Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. **Personnel Review**, v. 45, n. 6, p. 1323-1339, 2016.

ANITHA, J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 3, p. 308-323, 2014.

ARBIX, G.; MIRANDA, Z. Políticas de inovação em nova chave. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 90, p. 49-73, 2017.

ASGAR, M. G. Role of human resource strategy in organizational excellence. **Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi**, v. 36, n. 3, p. 1018-1024, 2015.

AZEEM, M. F.; RUBINA; PARACHA, A. T. Connecting training and development with employee engagement: how does it matter? **World Applied Science Journal**, v. 28, n. 5, p. 696-703, 2013.

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2015.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Work engagement. **Wiley Encyclopedia of Management**, v. 11, p. 1-5, 2005.

BATHIA, A.; KAUR, L. Global training & development trends & practices: an overview. **International Journal of Emerging Research in Management & Technology**, v. 3, n. 8, p. 77-78, 2014.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge, 2010.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What do performance appraisals do? **ILR Review**, v. 71, n. 1, p. 88-116, 2018.

CARRILLO, M. V. Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação & Sociedade**, v. 26, p. 71- 80, 2014.

CHACKO, S.; CONWAY, N. Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 433-450, 2019.

CHANDANI, A.; MEHTA, M., MALL, A.; KHOKHAR, V. Employee engagement: a review paper on factors affecting employee engagement. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 15, p. 1-7, 2016.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. In: KRAMER, R.; TYLER, T. (Eds.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 302-330.

DAWLEY, D.; ANDREWS, M.; BUCKLEW, N. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 3, p. 235- 247, 2008.

DIRKS, K. T.; SKARLICKI, D. P. The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 136-157, 2009.

DONATO, J.; KUBO, E.; PEREIRA, R.; OLIVA, E. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654-677, 2009.

ELDOR, L.; VIGODA-GADOT, E. The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 3, p. 526-552, 2016.

ELLONEN, R.; BLOMQVIST, K.; PUUMALAINEN, K. The role of trust in organizational innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 2, p. 160-181, 2008.

FAIRLIE, P. Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 4, p. 508-525, 2011.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

GAVINO, M. C.; WAYNE, S. J.; ERDOGAN, B. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: the role of perceived organizational support. **Human Resource Management**, v. 51, n. 5, p. 665-686, 2012.

GEISLER, M.; BERTHELSEN, H.; MUHONEN, T. Retaining social workers: the role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2019.

GHOSH, R.; SHUCK, B.; CUMBERLAND, D.; D'MELLO, J. Building psychological capital and employee engagement: is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention? **Performance Improvement Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 37-54, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROVER, S.; FURNHAM, A. Coaching as a developmental intervention in organisations: a systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. **PLOS ONE**, v. 11, n. 7, p. 1-41, 2016.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HECKLAU, F.; GALEITZKE, M.; FLACHS, S.; KOHL, H. Holistic approach for human resource management in industry 4.0. **Procedia CIRP**, v. 54, n. 1, p. 1-6, 2016.

HEMDI, M. A.; NASURDIN, A. M. Predicting turnover intentions of hotel employees: the influence of employee development human resource management practices and trust in organization. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 8, n. 1, p. 21-42, 2006.

HEZLETT, S. A.; GIBSON, S. K. Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 9, n. 3, p. 384-411, 2007.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

JEHANZEB, K.; BASHIR, N. A. Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 243-252, 2013.

JHA, J. K.; PANDEY, J.; VARKEY, B. Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 12, n. 2, p. 225-245, 2019.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KALIAPPAN, P.; KAVITHA, F. The critical role of the leader or supervisor in building the employee trust. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 3, p. 3878-3880, 2019.

KAMUKAMA, N. Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 260-283, 2013.

KARADAG, H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. **Emerging Markets Journal**, v. 5, n. 1, p. 26-40, 2015.

KASHYAP, V.; CHAUDHARY, R. Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 6, n. 2, p. 177-201, 2019.

KASSIM, Z.; BUANG, N. A.; MOHAMAD, N. Understanding the perception of lifelong learning programmes requirements towards employee's career development. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2, p. 432-437, 2019.

KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11-20, 2017.

KOMBARAKARAN, F. A.; YANG, J. A.; BAKER, M. N.; FERNANDES, P. B. Executive coaching: it works! **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 1, p. 78-90, 2008.

KUNDU, S.; GAHLAWAT, N. High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. **Management Research Review**, v. 39, n. 12, p. 1587-1615, 2016.

LACERDA, E.; RODRIGUES, M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

LAPOINTE, E.; VANDENBERGHE, C.; MIGNONAC, K.; PANACCIO, A.; SCHWARZ, G.; RICHEBÉ, N.; ROUSSEL, P. Development and validation of a commitment to organizational career scale: at the crossroads of individuals' career aspirations and organizations' needs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 4, p. 897-930, 2019.

LATUKHA, M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 8, p. 1051-1075, 2015.

LIN, C-P. Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 4, p. 517-531, 2010.

LITTLE, B.; LITTLE, P. Employee engagement: conceptual issues. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 10, n. 1, p. 111-120, 2006.

LOCKWOOD, N. R. Leveraging employee engagement for competitive advantage. **Society for Human Resource Management Research Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2007.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCCRACKEN, M.; CURRIE, D.; HARRISON, J. Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 22, p. 2727-2752, 2016.

MINZLAFF, K. A. Organizational coaching: integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 12, n. 1, p. 15-28, 2019.

MOURA, L. M. F.; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020.

NARANG, L.; SINGH, L. Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. **Global Business Review**, v. 13, n. 2, p. 239-249, 2012.

NAZIR, O.; ISLAM, J. U. Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 6, n. 1, p.98-114, 2017.

NIPPER, N. G.; VAN WINGERDEN, J.; POELL, R. The motivational potential of human resource development: Relationships between perceived opportunities for professional development, job crafting and work engagement. **International Journal of Learning and Development**, v. 8, n. 2, p. 27-42, 2018.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 97-109.

OUWENEEL, E.; LE BLANC, P. M.; SCHAUFELI, W. B. Do-it-yourself: an online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. **Career Development International**, v. 18, n. 2, p. 173-195, 2013.

ÖZYILMAZ, A. Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. **Journal of Social Sciences Institute**, v. 7, n. 13, p. 1-28, 2010.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagemenno trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.

PUTRI, W. H.; SETIANAN, A. R. Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 2, p. 518-526, 2019.

RESTUBOG, S. L. D.; HORNSEY, M. J.; BORDIA, P.; ESPOSO, S. R. Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: insights from the group value model. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 8, p. 1377-1400, 2008.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 1, p. 116-131, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: what it means, why it matters. **Organizational Development Journal**, v.18, n. 4, p. 35-48, 2000.

SCHULER, R. S. The 5-C framework for managing talent. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 1, p. 47-56, 2015.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A Beginner's Guide to **Structural Equation Modeling**. 3. ed. New York: Routledge, 2010.

SHUCK, B.; ADELSON, J. L.; REIO JUNIOR, T. G. The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. **Human Resource Management**, v. 56, n. 6, p. 953-977, 2017.

SHUCK, B.; TWYFORD, D.; REIO JUNIOR, T.; SHUCK, A. Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 239-270, 2014.

SILVA, A. B.; BRASIL, A. S.; ALVARENGA, L. M. S.; SANTOS, S. M. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, 2015.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Gestão & Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p.139-145, 2015.

SUNDARAY, B. K. Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 8, p. 53-59, 2011.

SUSHIL, S. Role of job enrichment and job enlargement in work life balance. **Global Journal of Finance and Management**, v. 6, n. 3, p. 239-244, 2014.

SWARNALATHA, C.; PRASANNA, T. S. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2013.

TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657-2669, 2013.

UGWU, F. O.; ONYISHI, I. E.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. M. Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 43, n. 3, p. 377-400, 2014.

VANHALA, M.; AHTEELA, R. The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. **Management Research Review**, v. 34, n. 8, p. 869–888, 2011.

VANHALA, M.; DIETZ, G. HRM, trust in employer and organizational performance. **Knowledge and Process Management**, v. 22, n. 4, p. 270-287, 2015.

WANBERG, C. R.; WELSH, E. T.; HEZLETT, S. A. Mentoring research: a review and dynamic process model. In: BUCKLEY, M.; HALBESLEBEN, J.; WHEELER, A. R. (Eds.). **Research in personnel and human resources management**. V. 22. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2003. p. 39-124.

WANG, D.-S.; HSIEH, C.-C. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 41, n. 4, p. 613-624, 2013.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO, F. M. Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 69-92, 2015.

YU, M.-C; MAI, Q.; TSAI, S.-S.; DAI, Y. An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 864, 2018.

ZHOU, B. Lean principles, practices, and impacts: a study on small and medium-sized enterprises (SMEs). **Annals of Operations Research**, v. 241, p. 457-47