

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

PROFESSIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL TRUST, AND WORK ENGAGEMENT: A STUDY IN THE METROPOLITAN MESOREGION OF BELO HORIZONTE

HARRISON BACHION CERIBELI

harrisonbceribeli@ufop.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-1654-6273>

KETRYLIN HENRIQUES GUIMARÃES

ketrylin.guimaraes@aluno.ufop.edu.br
<https://orcid.org/0009-0001-1758-9101>

GUSTAVO NUNES MACIEL

gustavonunesmaciel@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-5867-3126>

R E S U M O

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 residentes na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. 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.

P A L A V R A S - C H A V E

Desenvolvimento profissional; Confiança dos empregados; Engajamento dos empregados; Suporte organizacional.

A B S T R A C T

This research aimed to analyse 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 residents of the Metropolitan Mesoregion of Belo Horizonte, State of Minas Gerais. The collected data were analysed 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 an indirect relationship, mediated by organizational trust, which reinforces the relevance of maintaining an organizational policy centred on human development.

K E Y W O R D S

Professional development; Employee trust; Employee engagement; Organizational support.

INTRODUÇÃO

Atuando em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo (Rožman, Tominc, & Štrukelj, 2023), as organizações passaram a ter que lidar com uma série de desafios, relacionados, por exemplo, à gestão financeira e planejamento (Silva, Brasil, Alvarenga, & Santos, 2015), comunicação (Carrillo, 2014), tecnologia e inovação (Moura, Brauner, & Janissek-Muniz, 2020; Arbix & Miranda, 2017; Karadag, 2015), entre outros. E para terem êxito nesse cenário, tornaram-se fundamentais a gestão de pessoas (Zhou, 2016; Stone & Deadrick, 2015) e o gerenciamento de talentos (Mccracken, Currie, & Harrison, 2016; Latukha, 2015; Schuler, 2015).

A maneira como os empregados são gerenciados interfere diretamente no desempenho e na competitividade da organização (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016), pois são eles os detentores do *know-how* que pode diferenciá-la dos concorrentes (Rožman *et al.*, 2023; Asgar, 2015). Além disso, na atualidade, as pessoas passaram a ser vistas como parceiras estratégicas, 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 também 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, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), tem relação direta com a competitividade de uma organização (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 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 (Thanh & Ha, 2023; Nipper, Van Wingerden, & Poell, 2018; Chandani, Mehta, Mall, & Khokhar, 2016), o que pode trazer ainda outros benefícios como o aumento da confiança que eles depositam na organização (Yu, Mai, Tsai, & Dai, 2018).

No entanto, 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.

Mais especificamente, no que se refere à relação entre a confiança organizacional e o engajamento do empregado, identificaram-se 22 artigos, alguns dos quais tinham como foco a confiança no supervisor e não na organização (Amah, 2023; Hsieh & Wang, 2015), ou testavam a confiança como variável mediadora da relação entre uma terceira variável e o engajamento (Yadav, Kumar, & Mishra, 2020; Ahamed & Hassan, 2014), ou ainda examinavam a relação entre confiança e engajamento usando uma terceira variável como mediadora, como, por exemplo, o clima de gestão de conflitos (Alshaabani & Rudnák, 2023).

Complementarmente, no tocante à relação entre as práticas de gestão de pessoas que buscam promover o desenvolvimento profissional dos empregados e o engajamento, foram levantados 14 artigos. Alguns desses trabalhos testaram o engajamento como variável mediadora da relação entre a adoção de tais práticas por parte das organizações e uma terceira variável, como, por exemplo, a intenção de *turnover* (Fulmore, Fulmore, Mull, & Cooper, 2022; Shuck, Twyford, Reio Junior, & Shuck, 2014), enquanto outros estudaram tal relação usando uma terceira variável como mediadora, como, por exemplo, o contrato psicológico (Jha, Pandey, & Varkkey, 2019).

Por fim, foram encontrados dois artigos explorando a relação entre as práticas voltadas para promover o desenvolvimento dos empregados e a confiança organizacional (Sultana & Khandakar, 2022; Yu et al., 2018). Vale acrescentar que nenhum dos trabalhos identificados na revisão de literatura realizada se propôs a explorar as três temáticas abordadas no presente estudo de maneira concomitante, sendo esse o principal diferencial desta pesquisa.

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.

REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

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 (McCracken *et al.*, 2016; Latukha, 2015; Schuler, 2015; Stone & Deadrick, 2015), acompanhando as mudanças que ocorrem no mercado e os avanços tecnológicos (Fogari & Teixeira, 2012), bem como a investirem no aprimoramento constante dos empregados (Ng, Kim, Chen, & Zou, 2022), utilizando para isso diferentes mecanismos, tais como programas de treinamento e desenvolvimento (Thanh & Ha, 2023; Lacerda & Abbad, 2003), oportunidades de carreira (Pinnington, Aldabbas, Mirshahi, & Pirie, 2022; Adekola, 2011), enriquecimento do trabalho (Putri & Setianan, 2019), avaliações de desempenho (Cappelli & Conyon, 2018), mentoria (Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008) e coaching (Minzlaff, 2019).

Investir em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) faz com que os empregados se mantenham engajados (Thanh & Ha, 2023; 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 que seja capaz de atrair os melhores profissionais, que buscam por organizações que investem em seus colaboradores (Bathia & Kaur, 2014).

As oportunidades de desenvolvimento na carreira, por sua vez, estimulam o comprometimento organizacional afetivo dos empregados (Muleya, Ngirande, & Terera, 2022), bem como seu compromisso com os propósitos organizacionais (Lapointe *et al.*, 2019), ao mesmo tempo em que seus próprios objetivos profissionais são alcançados (Kassim, Buang, & Mohamad, 2019). Ademais, atuando em um ambiente favorável ao desenvolvimento de sua carreira, o profissional passa a ter um conjunto de expectativas mais positivas em relação a seu futuro, favorecendo a relação empregado-empregador (Swanson, 2022).

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, Kubo, Pereira, & Oliva, 2013), fornecendo subsídios para a adequada gestão de desempenho na organização, à medida que possibilita que as competências de cada funcionário sejam avaliadas e que sejam implantadas ações que promovam a evolução individual que se mostre necessária para o sucesso organizacional (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, Shuck, Cumberland, & D’Mello, 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, Yang, Baker, & Fernandes, 2008).

A combinação dessas e outras práticas correlatas cria condições para que os indivíduos e as equipes de trabalho aprimorem seu desempenho, e também para que os processos e sistemas organizacionais evoluam ao longo do tempo (Swanson, 2022).

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).

Assumindo uma perspectiva 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 eles apresentam no trabalho (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 laboral (Kaliappa & Kavitha, 2019) e o aumento da inovação organizacional (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008). Além disso, podem-se elencar ainda como reflexos da confiança depositada pelos indivíduos na organização onde trabalham a ampliação do engajamento no trabalho (Alshaabani & Rudnák, 2023; Ugwu, Onyishi, & Rodríguez-Sánchez, 2014) e o aumento da identificação organizacional (Edwards & Cable, 2009; Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 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 (Sultana & Khandakar, 2022), 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.

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 (Dolzhenko, Dolzhenko, Kharchenko, & Nazarov, 2021; Schaufeli *et al.*, 2002) e envolvimento com o trabalho desempenhado (Anitha, 2014). Na literatura, o engajamento no trabalho tem sido estudado em diferentes campos, como a psicologia, a saúde ocupacional e a gestão (Garay, Oliver, Fuster-Guillén, & Lozano, 2022).

O nível de engajamento que cada indivíduo apresenta ao realizar seu trabalho é determinado pela combinação de três elementos: o vigor (Ruiz, García, & Chung, 2020), a dedicação (Ouweneel, Le Blanc, & 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 (Ruiz *et al.*, 2020; 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 o orgulho de realizar determinadas tarefas) (Lockwood, 2007), a qualidade com que é possível desempenhar o trabalho, dadas as condições e os recursos disponibilizados pela organização (Geisler, Berthelsen, & Muhonen, 2019), a satisfação individual experimentada ao executar as atividades laborais (Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013), a qualidade da liderança (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2015), a confiança depositada nos supervisores (Wang & Hsieh, 2013), o suporte organizacional percebido (Aldabbas, Pinnington, & Lahrech, 2023; Nazir & Islam, 2017), as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização (Chacko & Conway, 2019), entre outros.

No que se refere especificamente às práticas de gestão de pessoas, vale destacar aquelas que são representativas de uma política organizacional voltada para estimular e dar suporte ao desenvolvimento dos empregados, favorecendo o aumento do engajamento que eles apresentam em suas atividades laborais (Erdoğan & Kunday, 2022; Ababneh, Le Fevre, & Bentley, 2019; Shuck et al., 2014; Gruman & Saks, 2011). Cabe esclarecer que essa relação se verifica devido ao fato de que quando são adotadas práticas capazes de apoiar e impulsionar o desenvolvimento dos empregados, eles, percebendo que a organização investe em seu crescimento profissional, sentem-se gratos (Martini, Gerosa, & Cavenago, 2023) e assumem uma postura de reciprocidade (Ng et al., 2022), tornando-se mais engajados no trabalho (Jha, Pandey, & Varkkey, 2019).

Além disso, pode-se considerar que as organizações, ao fomentarem e apoiarem o desenvolvimento dos empregados, também contribuem para que eles passem a contar com os recursos pessoais necessários para lidarem com as demandas laborais, o que tende a favorecer o engajamento no trabalho (Imperatori, 2017).

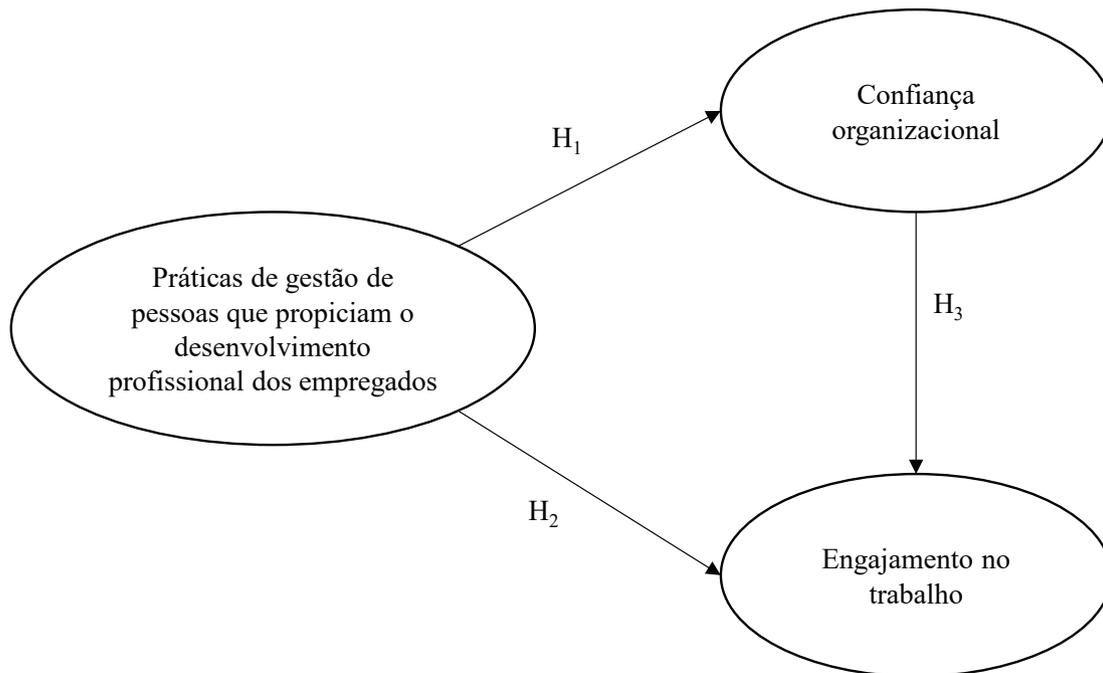
Seguindo nessa linha de argumentação, delimitou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

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

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 (Alshaabanil & Rudnák, 2023; Kashyap & Chaudhary, 2019; Alfes, Shantz, & Alahakone, 2016; Ugwu et al., 2014; Lin, 2010). Nessa linha, delimitou-se como terceira hipótese de pesquisa que:

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

O modelo teórico que sintetiza as hipóteses de pesquisa supra enunciadas e que norteou a elaboração do instrumento de coleta de dados e posterior análise dos dados coletados pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo inicial de análise

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

Sob a ótica das organizações, é bastante benéfico contar com empregados engajados, dado 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 criativos (Aldabbas *et al.*, 2023) e inovadores (Agarwal, 2014), leais (Lockwood, 2007), além de mais 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).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa e exploratória (Gil, 2019). 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, 2019).

O questionário, elaborado no Google Forms, 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 recebiam no emprego atual, bem como seu engajamento no trabalho e sua confiança na organização onde trabalhavam no momento.

Para mensurar a percepção dos indivíduos a respeito das oportunidades de desenvolvimento concedidas pelas organizações onde trabalhavam, foram adotados 15 itens extraídos das escalas validadas por Vanhala e Dietz (2015) e Gavino, Wayne e Erdogan (2012), os quais abordavam aspectos como aprendizado e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e desenho dos cargos. Já o engajamento no trabalho foi mensurado utilizando-se a escala validada por Shuck, Adelson e Reio Junior (2017), constituída por 12 itens. Finalmente, para mensurar a confiança organizacional, empregou-se a escala validada por Cummings e Bromiley (1996), também composta por 12 itens.

Como as escalas empregadas não haviam sido revalidadas para o contexto brasileiro, todos os itens que as compunham, após tradução para o português, foram submetidos a um pré-teste realizado com cinco profissionais com diferentes níveis de escolaridade: um havia concluído até o ensino médio, dois estavam cursando o ensino superior e dois haviam concluído a graduação.

A população estudada englobou os trabalhadores da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Tal decisão pautou-se no fato de que os contatos dos pesquisadores se concentravam nessa região. Para efeito de controle, inseriu-se uma questão-filtro no questionário, indagando a cidade de residência do respondente, sendo desconsideradas as respostas provenientes de profissionais de outras localidades.

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, que ocorreu entre janeiro e março de 2021, utilizou-se um questionário eletrônico, cujo *link* de acesso foi divulgado por meio de redes sociais e profissionais, como o Facebook e o LinkedIn. Para definir o tamanho da amostra, adotou-se o parâmetro mínimo de 10 unidades amostrais para cada variável incluída na pesquisa (Hair Junior, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Considerando que os três construtos investigados foram mensurados a partir de um total de 39 itens, delimitou-se como tamanho da amostra 390 respondentes.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio da qual se testou 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.

Vale acrescentar que, como procedimentos preliminares à aplicação da MEE, inicialmente os dados coletados foram examinados com o intuito de se verificar a presença de *outliers* ou *missing values*, não sendo necessário invalidar nenhuma resposta. Na sequência, avaliou-se a normalidade das variáveis incluídas na análise, calculando-se a assimetria e a curtose.

Complementarmente, antes de analisar os resultados obtidos com a MEE, examinaram-se as cargas fatoriais das variáveis observadas e também a qualidade de ajuste do modelo, empregando, para isso, os seguintes índices: 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). A validade convergente do modelo, por sua vez, foi analisada por meio do Alfa de Cronbach, variância média extraída e confiabilidade de construto.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de analisar os dados coletados, procedeu-se à caracterização da amostra, que foi constituída por 390 respondentes, cujas principais características foram sintetizadas e apresentadas no Quadro I.

Quadro I – Caracterização da amostra

Variável	Característica	Percentual
Gênero	Feminino	57,1%
	Masculino	39,9%
	Outros	3,0%
Faixa Etária	Entre 18 e 21 anos	9,4%
	Entre 21 e 30 anos	48,5%
	Entre 31 e 40 anos	28,6%
	Acima de 40 anos	13,5%
Estado civil	Solteiro (a)	59,3%
	Casado (a)	32,3%
	Outros	8,4%
Número de filhos	0	59,6%
	I	21,8%
	2 ou mais	18,6%

Escolaridade	Até ensino médio	25,9%
	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 (2023).

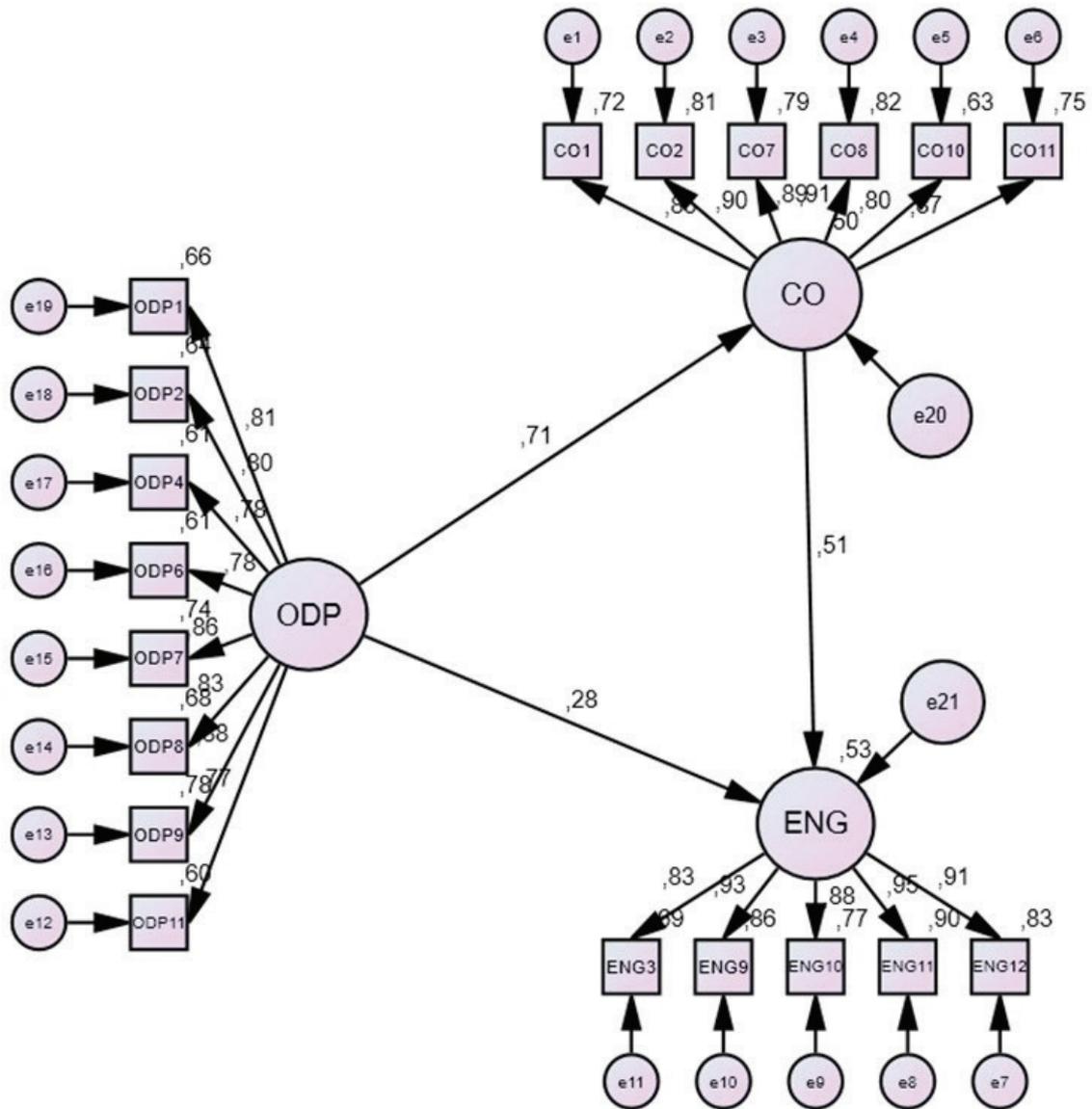
Concluída a caracterização da amostra, calcularam-se a assimetria e a curtose para verificar a normalidade dos dados. Adotando um nível de significância de 0,01, assumiu-se como intervalo aceitável de variação para as duas medidas $\pm 2,58$ (Hair Junior *et al.*, 2009). Diante disso, constatou-se que 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 de refinamento (Figura 2), ao longo do qual foram excluídas sete variáveis relativas às práticas voltadas para promoção do desenvolvimento dos empregados, seis concernentes à confiança organizacional e sete referentes ao engajamento, foi composto por 19 variáveis observáveis e três variáveis latentes, sendo elas ODP (oportunidades de desenvolvimento profissional), CO (confiança organizacional) e ENG (engajamento no trabalho). Vale esclarecer que, apesar das exclusões efetuadas, nenhum dos construtos examinados passou a contar com um número reduzido de itens, sendo possível, portanto, dar continuidade à análise (Hair Junior *et al.*, 2009).

Figura 2 – Modelo completo de variáveis latente final



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA NO SOFTWARE AMOS (2023).

Para avaliar a qualidade de ajuste do modelo, utilizaram-se seis índices: 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 de qualidade de ajuste

Índice	Parâmetro recomendado	Autor(es)	Valor obtido
Qui-quadrado normado (χ^2 normado)	< 3,0	Hair Junior et al. (2009)	2,952
Índice de ajuste normado (NFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,939
Índice de ajuste comparativo (CFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,959
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,953
Índice de ajuste relativo (RFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2016)	0,930
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	0,05 a 0,08	Schumacker e Lomax (2010)	0,073

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

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 obtidos para esses indicadores, que foram calculados para cada variável latente criada (ODP: oportunidades de desenvolvimento profissional; CO: confiança organizacional; e ENG: engajamento no trabalho), podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Índices de validade convergente

Variáveis latentes	Variância Média Extraída (AVE)	Confiabilidade de construto (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 (2023).

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 (todos inferiores a 0,001) e às cargas fatoriais obtidas (todas 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	ODPI	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.
	ODPII	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.

LEGENDA: ODP – OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL; CO – CONFIANÇA ORGANIZACIONAL; ENG – ENGAJAMENTO NO TRABALHO.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

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
Oportunidades de desenvolvimento profissional (ODP) → Confiança organizacional (CO)	H1	< 0,001	0,709	Confirmada
Oportunidades de desenvolvimento profissional (ODP) → Engajamento no trabalho (ENG)	H2	< 0,001	0,276	Confirmada
Confiança organizacional (CO) → Engajamento no trabalho (ENG)	H3	< 0,001	0,505	Confirmada

FONTES: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023).

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 realizarem 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 (Sultana & Khandakar, 2022; Yu *et al.*, 2018), o que reforça a importância de oportunizar a participação contínua em programas de treinamento intensivo (Kundu & Gahlawat, 2016; Horta *et al.*, 2012; Vanhala & Ahteela, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006), proporcionar oportunidades de carreira que estejam alinhadas às aspirações e valores 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, com isso, a manutenção de um canal permanente 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 *et al.*, 2019) e, por conseguinte, a ampliação de sua satisfação pessoal e autorrealização (Sushil, 2014), torna-se plausível assumir que quando determinada organização adota tais práticas, os

empregados passam a avaliá-la de maneira mais positiva (Martini *et al.*, 2023), 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.

Complementarmente, deve-se considerar ainda o fato de que a implantação de práticas de fomento e suporte ao desenvolvimento dos empregados tende a criar um ambiente percebido pelos próprios indivíduos como favorável à sua evolução profissional, criando condições propícias para que se estabeleça uma relação mais saudável entre eles e a organização (Swanson, 2022), o que pode contribuir para aumentar a confiança organizacional.

Retomando os resultados encontrados, também é possível concluir que a adoção dessas mesmas práticas favorece o aumento do engajamento dos indivíduos em suas atividades laborais (Thanh & Ha, 2023; Ababneh *et al.*, 2019; Nipper *et al.*, 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 e se tornam predispostos a retribuírem (Ng *et al.*, 2022), desempenhando seu trabalho com maior vigor e dedicação (Jha *et al.*, 2019). Ademais, deve-se considerar ainda que à medida que os empregados percebem que a organização lhes fornece suporte apropriado, seu engajamento no trabalho tende a aumentar (Aldabbas *et al.*, 2023; Nazir & Islam, 2017).

Em complemento a essa linha de argumentação, cabe ponderar também que as práticas de gestão de pessoas que oportunizam o desenvolvimento dos empregados tendem a contribuir para que eles desenvolvam os recursos pessoais de que necessitam para desempenharem de maneira adequada suas atividades laborais e atenderem às demandas provenientes do trabalho, favorecendo o engajamento (Imperatori, 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 (Alshaabanil & Rudnák, 2023; Kashyap & Chaudhary, 2019; Alfes *et al.*, 2016; Ugwu *et al.*, 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 contribuir 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.

Para finalizar, mostra-se oportuno refletir a respeito de como as características da amostra da pesquisa podem estar relacionadas aos resultados encontrados. A maioria dos respondentes tinha, no momento em que os dados foram coletados, até 30 anos e trabalhava na empresa atual há três anos ou menos, ou seja, tratam-se de indivíduos relativamente jovens e com uma carreira

ainda em construção, para os quais tende a fazer grande diferença o investimento realizado e o suporte dado pelas organizações para promover o desenvolvimento profissional dos empregados. Caso a amostra fosse constituída majoritariamente por indivíduos mais experientes, com uma carreira já consolidada, talvez o impacto dessas práticas sobre a confiança organizacional e o engajamento no trabalho seria menor. Sugere-se que tal suposição seja objeto de estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o engajamento dos empregados propicia diferentes benefícios para as organizações, torna-se pertinente investigar os fatores que contribuem para estimulá-lo. Seguindo nessa linha, definiu-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, constatou-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 e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais. Ademais, concluiu-se que a confiança organizacional aumenta o engajamento dos empregados.

Neste sentido, evidencia-se a importância de investir continuamente em programas de treinamento e desenvolvimento, combinando diferentes métodos e dando ênfase na formação e no aprimoramento de múltiplas competências, de maneira a criar um ambiente de aprendizado permanente no qual os indivíduos sintam-se em constante evolução.

Complementarmente, reforça-se a necessidade de as organizações manterem uma estrutura de carreira que seja atrativa e versátil, de modo que o crescimento profissional dos empregados esteja alinhado a suas aspirações pessoais e valores individuais, em consonância com o paradigma da carreira proteana.

Por fim, destaca-se a relevância de contar com um processo de avaliação de desempenho transparente e objetivo, sem vieses de nenhum tipo, que forneça informações precisas para os empregados acerca de suas lacunas individuais de competências e, por conseguinte, norteie seus esforços de aprimoramento, bem como de encorajar a manutenção de um canal permanente de feedback construtivo entre chefia e subordinados, consolidando uma cultura organizacional centrada no desenvolvimento humano.

A presente pesquisa contribui para a Ciência Administrativa ao trazer novos elementos para a discussão acerca de como as práticas de gestão de pessoas que oportunizam o desenvolvimento dos empregados afetam a confiança na organização e o engajamento no trabalho, e como esses dois construtos estão relacionados entre si, auxiliando a preencher uma lacuna tanto na literatura internacional quanto, e especialmente, na nacional.

Para os(as) gestores(as), este estudo contribui ao fornecer insights a respeito de práticas que podem ser combinadas para implantar uma política organizacional, focada na promoção do desenvolvimento dos empregados, que seja capaz de impactar a confiança que eles têm na organização e, ao mesmo tempo, seu engajamento no trabalho.

Por fim, ao fomentar os investimentos das organizações no desenvolvimento dos empregados, a presente pesquisa tem o potencial de contribuir para que os trabalhadores possam, coletivamente, evoluir profissionalmente, o que tende, com o passar do tempo, a afetar de maneira positiva sua empregabilidade e nível de renda, colaborando, portanto, para que se alcance uma maior justiça social.

Como limitações desta pesquisa, podem-se elencar o recorte geográfico e a composição da amostra, que contou com um público formado, predominantemente, por indivíduos com idade variando entre 21 e 40 anos. Ademais, pode-se apontar como limitação o fato de ter abarcado exclusivamente as práticas de gestão de pessoas voltadas para promoverem o desenvolvimento dos empregados nas organizações.

Para estudos futuros, sugere-se investigar como a combinação de práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano com práticas focadas na retenção de talentos afeta as percepções, atitudes e comportamentos dos empregados, com o intuito de fornecer novos subsídios às discussões em torno de um modelo de gestão mais holístico e adequado aos novos desafios impostos às pessoas e às organizações no cenário contemporâneo. Adicionalmente, recomenda-se que seja promovida uma discussão a respeito das tendências ligadas ao desenvolvimento humano no âmbito organizacional no que tangencia as questões de treinamento, carreira, avaliação de desempenho e desenho do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Ababneh, O. M. A, Le Fevre, M., & Bentley, T. (2019). Employee engagement: development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 105-134. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098623>
- Adekola, B. (2011). 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*, 1(2), 100-112. <http://dx.doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110102A07>
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: a comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ahamed, F., & Hassan, A. (2014). Supervisory behaviour and employee work engagement: interpersonal and institutional trust as mediator. *Journal for Global Business Advancement*, 7(2), 112-124. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2014.063866>
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: the mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Amah, O. E. (2023). Examining leaders' emotional intelligence as a distal antecedent of employee engagement: The role of employee voice and trust in direct leadership. *Africa Journal of Management*, 9(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/23322373.2023.2187612>

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arbix, G., & Miranda, Z. (2017). Políticas de inovação em nova chave. *Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo*, 31(90), 49-73. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190004>
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2023). Impact of trust on employees' engagement: the mediating role of conflict management climate. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(2), 153-163. <https://doi.org/10.3311/PPSo.18154>
- Azeem, M. F., Rubina, & Paracha, A. T. (2013). Connecting training and development with employee engagement: how does it matter? *World Applied Science Journal*, 28(5), 696-703. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.28.05.1230>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-5. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>
- Bathia, A., & Kaur, L. (2014). Global training & development trends & practices: an overview. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 3(8), 77-78.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. (3^a ed.). New York: Routledge.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review*, 71(1), 88-116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação & Sociedade*, 26, 71- 80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). 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*, 29(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: a review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781452243610.n15>
- Dawley, D., Andrews, M., & Bucklew, N. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235- 247. <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136-157. <https://doi.org/10.1177/0149206308321545>
- Dolzhenko, S. B., Dolzhenko, R. A., Kharchenko, V. S., & Nazarov, A. V. (2021). Activities of professional expert communities: Features of participants' motivation and assessment of their engagement. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 5, 345-373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>
- Donato, J., Kubo, E., Pereira, R., & Oliva, E. (2013). 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*, 12(4), 50-62.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>

- Erdoğan, M. E., & Kunday, Ö. (2022). The impact of talent management practices on employee engagement and intention to leave: a research on telecommunication employees in Turkey. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 6,(4), 284-309. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2022.10047448>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Fogari, I., & Teixeira, E. S. (2012). A importância do desenvolvimento humano para a organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, 3(1), 1-19.
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2019). Reducing employee turnover intentions in the service sector: the connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21471>
- Garay, K. E. P., Oliver, J. M. Z., Fuster-Guillén, D., & Lozano, R. A. R. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 5, 302-312.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: the role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). 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*, 43(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Ghazi Asgar, M. (2015). Role of Human Resource Strategy in Organizational Excellence. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36 (3), 1018-1024. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cumuscij/issue/4513/2/564394>
- Ghosh, R., Shuck, B., Cumberland, D., & D'Mello, J. (2019). Building psychological capital and employee engagement: is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention? *Performance Improvement Quarterly*, 32(1), 37-54. <https://doi.org/10.1002/piq.21285>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: a systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *Plos One*, 11(7), 1-41. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). 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*, 8(1), 21-42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22146/gamaijb.5625>
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 225-245. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0026>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaliappan, P., & Kavitha, F. (2019). The critical role of the leader or supervisor in building the employee trust. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 3878-3880. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5101.098319>
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 260-283. <https://doi.org/10.1108/10595421311319834>
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201. <https://doi.org/10.1177/2322093719844644>
- Kassim, Z., Buang, N. A., & Mohamad, N. (2019). Understanding the perception of lifelong learning programmes requirements towards employee's career development. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 432-437. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1097.09825919>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.60.1.78>
- Kundu, S., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0088>
- Lacerda, E., Rodrigues, M., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebé, N., & Roussel, P. (2019). 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*, 92(4), 897-930. <https://doi.org/10.1111/joop.12273>
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051-1075. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922598>
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 39-56. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12282>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). 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*, 27(22), 2727-2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Minzlaff, K. A. (2019). Organizational coaching: integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 15-28. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1478437>
- Moura, L. M. F., Brauner, D. F., & Janissek-Muniz, R. (2020). Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 259-274. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190171>

- Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: a South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620>
- Narang, L., & Singh, L. (2012). Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*, 13(2), 239-249. <https://doi.org/10.1177/097215091201300204>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Ng, T. W. H., Kim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2022). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: a meta-analysis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Nipper, N. G., Van Wingerden, J., & Poell, R. (2018). 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*, 8(2), 27-42. <https://doi.org/10.5296/ijld.v8i2.13197>
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: an online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>
- Özyilmaz, A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1-28.
- Pinnington, A., Aldabbas, H., Mirshahi, F., & Pirie, T. (2022). Organisational development programmes and employees' career development: the moderating role of gender. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 466-496. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2021-0103>
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagemnto no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Putri, W. H., & Setianan, A. (2019). R. Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518-526. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposo, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Ruiz, K. P. A., García, F. S. M., & Chung, L. B. C. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.006>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (3^a ed.). New York: Routledge.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Junior, T. G. (2017). The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>

- Shuck, B., Twyford, D., Reio Junior, T., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Silva, A. B., Brasil, A. S., Alvarenga, L. M. S., & Santos, S. M. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. (2015). *Revista Conexão Eletrônica*, 12(1).
- Silva, L. V., & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Gestão & Sociedade*, 4(8), 539-561. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i8.745>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.003>
- Sultana, S., & Khandakar, M. S. A. (2022). Do human resource management practices boost up employees' impersonal trust? Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Evidence-based HRM*, 10(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2020-0111>
- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Sushil, S. (2014). Role of job enrichment and job enlargement in work life balance. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 239-244.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of Human Resource Development*. (3^a ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(1), 1-6. <https://www.proquest.com/openview/1c48b282b6679a7410563cfb4142e234/1?pq-origsite=gscholar%26cbl=2035688>
- Thanh, P. T. & Ha, N. T. (2023). Linking training and development to employees' attitudes and behaviors: the mediating role of engagement. *European Journal of Training and Development*, Vol. Ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0105>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888. <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
- Vanhala, M., & Dietz, G. (2015). HRM, trust in employer and organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 270-287. <https://doi.org/10.1002/kpm.1491>
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: a review and dynamic process model. In M. Buckley, J. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 39-124). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Williams, R. C., & Nafukho, F. M. (2015). Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 69-93. <https://doi.org/10.1002/piq.21187>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496-505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-S., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>