

## **Fatores de influência para o engajamento no trabalho**

**JOSIANE NUNES PINTO**  
FACULDADE MONTEIRO LOBATO (FATO)  
contato@josianenunes.com.br

**MARCIA BRENNER AYUB**  
marciaayub27@yahoo.com.br

# FATORES DE INFLUÊNCIA PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

## 1 Introdução

O cenário corporativo instável resultante da crise econômica mundial de 2009, aliado aos altos índices de absenteísmo, *turnover* e redução da oferta de mão de obra no mercado de trabalho, trouxeram à área de gestão de pessoas a oportunidade de identificar uma nova vertente ideológica capaz de trazer equilíbrio ao sistema. Em face destes desafios o conceito de engajamento com o trabalho surge apresentado pelos estudiosos das relações humanas como uma das alternativas viáveis para a obtenção de êxito organizacional, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis nas empresas através da ativação emocional. No Brasil, passada a euforia do pleno emprego e com o aprofundamento da retração dos mercados pela turbulência política de 2015, determinou maior relevância ao envolvimento de cada indivíduo com os propósitos organizacionais, fixando os indicadores de engajamento entre as metas de grandes empresas.

Apenas 13% dos trabalhadores mundiais estão envolvidos com suas organizações e os 87% restantes ou não estão engajados ou participam de um desengajamento ativo com o trabalho (O'BOYLE; HARTE, 2015). Os dados apontados pelo Instituto GALLUP, responsável pela maior pesquisa mundial sobre engajamento, tornam-se mais preocupantes quando tratam exclusivamente das pessoas em cargo de liderança: 35% dos gestores dos EUA estão engajados enquanto que 51% não estão engajados e 14% estão ativamente desengajados. As perdas financeiras geradas pelo desengajamento em cascata somam mais de 300 bilhões de dólares para as instituições (ADKINS, 2015). A pesquisa fornece evidência de que engajamento organizacional é um ativo para a empresa e sua negligência gera prejuízo financeiro.

## 2 Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa proposto neste artigo é definido por: quais fatores fomentam o engajamento nos colaboradores do departamento comercial de uma empresa de serviços de Porto Alegre? O objetivo principal da pesquisa é evidenciar quais os fatores que fomentam o engajamento dos colaboradores do departamento comercial de uma empresa de serviços de Porto Alegre, considerando seu aparecimento espontâneo na referida empresa, que ignora a temática no momento da pesquisa. Os objetivos específicos são: identificar os colaboradores engajados do departamento comercial da empresa pesquisada e definir os fatores intrínsecos e extrínsecos que contribuem para o seu engajamento. Como hipóteses, este estudo propõe que a resiliência é uma característica intrínseca comum aos colaboradores engajados e, a liderança é um elemento extrínseco determinante no fomento do engajamento.

## 3 Fundamentação Teórica

### 3.1 Engajamento e Enriquecimento do Trabalho

Engajamento no trabalho é caracterizado pela ligação emocional do indivíduo com o significado de sua produção, resultando em autorrealização, proatividade, envolvimento, vitalidade, atenção, dedicação, com identificação com os valores organizacionais, auferindo qualidade na própria vida e de seus pares, assim estando associado a emoções saudáveis. O ambiente de trabalho torna-se mais qualificado por conta das atitudes constantemente positivas dos colaboradores engajados que geram sinergia produtiva sendo capazes de motivar outros por seu comportamento (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013), é possível identificar três aspectos presentes nas pessoas com engajamento no trabalho, que são a vitalidade (vigor), a

dedicação e a concentração (absorção). Para determinar o engajamento nos indivíduos, Schaufeliet al. (2002) construíram a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), que posteriormente foi simplificada sendo suprimido o item dedicação por seu caráter compatível com outros construtos comportamentais tornando assim, seu reconhecimento genérico e não determinante ao objeto de estudo. Os dois aspectos iniciais, vitalidade e absorção, estão diretamente relacionados à emoção do indivíduo engajado sendo assim relevantes ao diagnóstico (SIQUEIRA, 2014).

O vigor, a dedicação e a concentração do colaborador engajado são percebidos através do esforço extra, concedido voluntariamente à empresa. Este tipo de envolvimento faz com que o empregado realize algo mais do que sua tarefa exclusiva, com vistas no bom andamento do negócio, muito mais do que pelo desejo de receber uma remuneração adicional ou promoções (KRUSE, 2012).

Ao procurar o engajado na empresa, Kruse (2012) salienta que não se deve confundir com empregados felizes e satisfeitos. O engajamento, diz o autor, é um comportamento positivo, mas com ação exponencial de busca de melhoria, e sua atitude pode ser muitas vezes mais condizente com sujeitos obstinados do que propriamente felizes. A ação do engajado é desencadeada por emoções mais complexas que a felicidade ou satisfação, e os motivos que o movem oferecem maior fidelidade para com os objetivos empresariais quando comparado aos demais.

As emoções se relacionam com a motivação dos indivíduos de duas formas, positiva ou negativamente. As emoções positivas (alegria, aceitação, status, prazer) geram sinergia e envolvimento, produzindo motivação para a continuidade do agir, enquanto as emoções negativas (raiva, tristeza, frustração, impotência, baixa autoestima) imobilizam limitando a ação. No que tange engajamento, ao referir o envolvimento emocional (positivo) com o trabalho, é importante salientar a perspectiva emocional que produzirá o engajamento pela positividade do envolvimento, sendo descartadas as ações que causem mal estar ao indivíduo (REEVE, 2011).

As razões pelas quais um indivíduo imprime ao comportamento energia e direção envolvem as temáticas da motivação. Um motivo será um fator interno (intrínseco) que impulsiona a energização de comportamento rumo a determinado objetivo e, eventos externos (extrínsecos) servem de incentivos para tal energia e direcionamento (REEVE, 2011).

Porém, Davis e Newstrom (2004) consideram sobre o comportamento dos indivíduos na abordagem da produção do envolvimento, que é possível criar um ambiente engajador no trabalho, favorecendo assim a criação de equipes de alto desempenho. Para os autores, este ambiente é produto do reconhecimento da contribuição individual na conquista dos objetivos, através de feedbacks que produzem melhorias, mudança de comportamento, retroalimentação e através da valoração adequada de cada tarefa, significando o trabalho (fatores extrínsecos). Os autores também citam como estímulo na produção de engajamento, a diversidade de tarefas por possibilitar maior aprendizagem por parte do colaborador, o exercício da autonomia que permite o auto desafio (fatores intrínsecos) e o reconhecimento do indivíduo no ambiente social.

No processo conhecido como enriquecimento do trabalho, ou seja, o processo de incorporar, no cotidiano, técnicas que geram engajamento (DAVIS; NEWSTRON, 2004), os grupos sociais da empresa podem interferir na eficiência da implantação de um sistema de trabalho proativo devendo haver tratamento das equipes como um todo. Nesta fase de implantação de engajamento na empresa, é preciso cautela em relação às alterações nas atividades de manutenção executadas pelo setor de Recursos Humanos, como a remuneração e os benefícios (fatores extrínsecos), para evitar que os investimentos sejam desperdiçados por assuntos concorrentes com ação adversa da desejada sobre a motivação do colaborador (DAVIS;NEWSTRON, 2004).

A Teoria da Ampliação e Construção das Emoções Positivas (*The Broaden and Build Theory of Positive Emotions*) determina que é possível ativar nas pessoas o bem estar e inspirá-las a agir com ligação emocional como reação a estímulos tais como reconhecimento, gratidão, empoderamento, fazendo com que elas sintam-se encorajadas a ousar em suas ações em busca de melhores práticas para sua própria realização ou do grupo em que estão inseridas. Ao focar esforços na ampliação e construção de emoção produtiva são consideradas as reações positivas do indivíduo evitando a aplicação de esforços no que é negativo e contraproducente e, portanto, desconexo com o estímulo ao envolvimento saudável, que aciona os motivos intrínsecos e converte-se em engajamento (FREDRICKSON, 2004).

### **3.2 Fatores Intrínsecos para o Engajamento**

O indivíduo que cultiva instrumentos motivacionais intrínsecos com elevado grau de sucesso em energia e direcionamento prevê a crença na autoeficácia, autocontrole, autoconhecimento, sistema de valores e crenças reguladores, maturidade emocional, resiliência, e atribui significado ao produto de seu trabalho. O ato de motivar outros prevê ao agente qualificar o relacionamento e a interação nos eventos externos que envolvem aquele a quem se pretende motivar incentivando a ativar seus mecanismos de reação que são resultados de seus motivadores intrínsecos (REEVE, 2011).

Estudiosos como Abraham Maslow por meio do desenvolvimento da Teoria da Hierarquia das Necessidades, Frederick Herzberg com a Teoria de Herzberg dos dois fatores, David McClelland com a Teoria das Necessidades Adquiridas, buscaram elucidar as motivações humanas, contribuindo para um grande alinhamento sobre as questões, embora existam muitos outros trabalhos sobre o comportamento e seus motivos (VERGARA, 2007).

Maslow em sua teoria aponta que o indivíduo se motiva a atender suas necessidades fisiológicas, de segurança, de afetividade, de estima e de autorrealização e nesta ordem, ou seja, será mais relevante para sua motivação primeiro atender as necessidades fisiológicas para depois buscar o atendimento às necessidades de segurança e assim sucessivamente. Herzberg aponta no ambiente de trabalho, nos fatores higiênicos e de manutenção, extrínsecos ao indivíduo, como salários, modelo de gestão, relacionamento com colegas além dos fatores motivacionais (intrínsecos) de autorrealização e reconhecimento as condições que devem ser observadas para a manutenção da motivação do indivíduo. Já para McClelland em sua teoria, determina que as necessidades de poder, afiliação e realização são propulsoras motivacionais aprendidas durante a vida. Cada um com sua teoria e todos com grande acerto, contribuem para a determinação das condições propícias para elevar o grau de envolvimento emocional do indivíduo com o trabalho (VERGARA, 2007).

Contudo, é conveniente ressaltar que o indivíduo é autor de sua própria história ao apresentar comportamento diferente do apresentado pelos demais, em face de situações adversas ou a estímulos comuns. Ao assumir uma absorção própria situacional construindo para si uma nova estrutura de valores e motivação, tal indivíduo dá origem à resiliência, adequando-se de uma forma nova a fim de adaptar-se aos estímulos recebidos. Apesar dos motivadores extrínsecos conduzirem a uma reação esperada na maioria das pessoas, o indivíduo por motivo intrínseco modifica sua história sendo então seu comportamento não determinado pelo agente ambiental, mas construído a partir de sua própria ressignificação (KALAWSKI; HAZ, 2003).

### **3.3 Fatores Extrínsecos para o Engajamento**

Utilizando como ferramenta de trabalho um modelo denominado como “engajamento integral”, Chér (2014) atribui à Cultura Organizacional o elemento extrínseco de ligação entre indivíduo e entidade, destacando na liderança a responsabilidade de constituir tal ligação. Para o autor, a expressão da “alma da empresa” (termo utilizado para identificar o legado de seus

fundadores) é dada pela aplicação de seus valores, propósito, missão e visão e percebida pelo comportamento, ambiente, símbolos e processos (motivadores extrínsecos). A liderança fará o alinhamento necessário através da aplicação de técnicas e valorização comportamental trazendo a expressão desta “alma” para o dia a dia dos relacionamentos na empresa.

É no comportamento da organização que o colaborador percebe se há coerência entre a teoria filosófica e as práticas da empresa gerando assim, os laços efetivos que envolvem ou não seu emocional ao nível de trabalhar de forma fluida excepcional e voluntariosa, características que constituem as bases do engajamento (CHÉR, 2014).

O comprometimento organizacional é a situação de identificação do trabalhador com a empresa e seus objetivos, estimulando no indivíduo o desejo de pertencer a ela. Enquanto a satisfação com o trabalho pode oferecer uma indicação em relação ao sentimento do trabalhador para com a tarefa desempenhada na organização, o nível individual de comprometimento organizacional é um indicador muito melhor para previsão da rotatividade e absenteísmo (ROBBINS, 2005).

A reputação empresarial tornou-se um elemento que agrega valor à marca resultando em maior ou menor confiabilidade nos produtos ou serviços oferecidos. Reputação pode ser definida como uma série de atributos intangíveis, resultados da aplicação da cultura nas negociações e entregas. É possível capitalizar através do modo como as pessoas da organização agem enquanto a representam e, quantificar resultados obtidos que valorizam a sua imagem e os processos de escolha. De forma simplificada, a reputação é o resultado das atitudes das pessoas (físicas ou jurídicas) que impactam nos resultados mercadológicos da corporação, ou seja, desde a motivação para trabalhar até a comercialização de suas ações (ALMEIDA, 2008).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) difundem o surgimento do Marketing 3.0 nas empresas do século XXI como atendimento a ânsia dos consumidores por estratégias que resultem numa interferência benéfica da empresa para com o futuro de todos. Tal conceito determina que as filosofias empresariais devam estar voltadas para a solução de problemas universais centrando no ser humano seu foco. Os autores afirmam que a vivência da renovação da visão, da missão e dos valores da empresa, a ideia de compartilhamento e cooperação devem fazer parte da cultura organizacional tanto quanto a tecnologia. É a filosofia sendo modificada para assimilar valores voltados para assuntos sustentáveis, para o homem e para o espírito produzindo assim maior engajamento do que culturas tradicionais, focadas em produtos ou na diversificação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Na prática, as organizações se ocupam na formulação da missão empresarial com base em sua visão de interferência mercadológica, conduzida pela aplicação de valores que traduzam sua essência e norteiem suas atividades produzindo imagem, identificação e alinhamento com o futuro. Tais conceitos compõem a primeira etapa do processo de planejamento chamada de filosofia empresarial norteando o comportamento organizacional seja ele tradicional ou inovador (ALMEIDA, 2008).

A construção das estratégias empresariais prevê filosofias mais envolventes. O ato de declarar os princípios norteadores da empresa, sua missão, sua visão de futuro e os valores que devem ser aplicados na trajetória são instrumentos para a maximização de resultados. Quando o colaborador apropria-se da filosofia de sua empresa entendendo-a compatível com seus objetivos e valores, há produção de significado, ou seja, começa a surgir engajamento. E, mesmo assim, há filosofias empresariais elaboradas apenas como uma tarefa necessária a execução de um planejamento estratégico, sem perceber a importância de tais declarações como recurso de motivação e lucratividade (DAVIS; NEWSTRON, 2004).

A missão e visão quando formuladas e disseminadas entre todos os colaboradores, produzem sinergia na organização agregando em prol de objetivos comuns, pessoas espalhadas pelo mundo que saberão, pelo propósito, para onde conduzir a empresa, na ótica

de Kotler e Keller (2006). Assim, de acordo com os autores, os planos e valores que serão levados em conta nas ações do negócio estão delimitados pela organização de forma segura e não estarão expostos ao senso individual e assim transformando-se na expressão das ideias dos fundadores do negócio ou da vertente ideológica formulada pela alta administração.

Para Robbins (2005) trabalhadores cujos próprios valores se identificam com os valores da organização tendem a obter melhor desempenho e satisfação com o trabalho e corrobora a ideia de que a filosofia da empresa pode produzir comprometimento e engajamento.

O responsável ativo que produz a conexão entre os valores da organização (Filosofia Organizacional), seus objetivos, seu grau de urgência e o modelo ideal previamente definido chama-se líder. Liderar significa aproveitar da melhor forma os recursos na busca da visão de futuro, considerando as diferenças individuais, oportunizando a contribuição que fomenta a autorrealização com interatividade e retroalimentação. São as ações da liderança que produzirão em maior ou menor escala os resultados através das pessoas e, sua participação no processo sempre produzirá impactos (KHOURY, 2015).

Soto (2002) refere liderança como a habilidade de influenciar pessoas a realizar ações e conquistar objetivos, embora ressalte que o líder também é um executor. Ao procurar definir os papéis da liderança, o autor aborda a metaliderança, a macroliderança e a microliderança.

A metaliderança vincula o trabalho do líder em relação a questões universais, valores sociais, direitos civis, difusão de ideias amplas. A macroliderança é a capacidade do líder de direcionar caminhos dentro da organização, construindo cultura, envolvendo os trabalhadores a fim de obter seu comprometimento para com a filosofia. A microliderança é a forma de agir do líder para conseguir que os objetivos sejam alcançados através das pessoas, sendo determinados estilos utilizados para liderar, e formas de comunicação. Há produção de emoção no exercício da liderança e tal emoção funciona como propulsão ou aversão no caminho para a aquisição dos resultados organizacionais (SOTO, 2002).

Drucker (2003) determina que a liderança eficaz seja composta de trabalho, integridade, metas, prioridades e escolha de parceiros e equipe competentes. O carisma não é uma qualidade que determine a boa liderança, aliás, para Drucker (2003) grandes líderes da história, especificamente os mais cruéis, eram muito carismáticos. Alegoricamente, Drucker (2003) exemplifica que na história do século XX também podemos encontrar presidentes carismáticos e ineficientes, ou ainda perversos e sanguinários ditadores, também considerados carismáticos. O autor determina que são os resultados obtidos pelo líder que evidenciam se a liderança é eficaz, além da ponderação e uso de uma visão holística do negócio e do ambiente, e não o carisma, embora seja uma qualidade valiosa para o engajamento.

Lideranças ou colaboradores engajados também produzem conflitos. São insatisfeitos com a mesmice e lutam pelo melhor para a empresa. Líderes, mesmo os mais exigentes e controladores, produzem mais engajamento do que os ausentes. Entender de gente traz mais lucro para a organização do que qualquer conhecimento técnico, exigências e inconformidades ao serem compartilhadas, oportunizam crescimento (SHAUFELI, DIJKSTRA, VAZQUEZ, 2013).

A liderança trabalha com a diversidade presente nas organizações customizando ações motivadoras, benefícios, comunicação e treinamentos para ser possível atingir cada indivíduo, independente do perfil do líder, de sua abordagem ou da maturidade das equipes. Os líderes devem ter em mente que engajamento é uma ligação emocional com as atividades e com os sistemas de valores da empresa e eles são os facilitadores desta ligação, sistematizando suas ações em busca deste objetivo (KHOURY, 2015).

Em suas observações dentro das organizações, Khoury (2015) comprovou que por meio da utilização de determinadas estratégias a liderança é capaz de produzir engajamento. Em exemplo de estratégia, é possível elencar a comunicação das prioridades, a revisão dos

processos existentes expurgando a ineficiência. As pessoas possuem a necessidade de pertencer, de perceber o valor do seu trabalho e principalmente, entender o significado real do que fazem e desta forma o feedback e os acompanhamentos mostram-se ferramentas indispensáveis para que o colaborador seja emocionalmente conectado para o trabalho (KHOURY, 2015).

#### **4 Método**

O departamento comercial de um hotel executivo situado na cidade de Porto Alegre foi o objeto deste estudo de caso. A empresa fundada em 1964 na referida cidade também possui outras duas unidades localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Todas as unidades são atendidas pelo departamento comercial localizado na unidade gaúcha constituída como sociedade anônima de capital fechado e administração familiar.

A pesquisa tem objetivo exploratório (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995), por sua constituição de investigação em profundidade do comportamento humano dentro do contexto organizacional, ampliando a possibilidade de atingir a origem do problema. Quanto aos meios, o procedimento técnico utilizado é o estudo de caso (GIL, 2007) ao propor-se à análise da população e fenômeno contextualizando teoria e realidade, sem generalização dos resultados. Quanto à abordagem, o estudo se enquadra nos padrões de pesquisa qualitativa, ao produzir resultados em forma descritiva de interpretações e significados e quantitativa ao produzir resultados numéricos para a comprovação das teorias e hipóteses propostas (PRODANOV; FREITAS, 2009).

A coleta de dados é dividida em duas etapas com utilização de instrumentos distintos para cada uma delas de acordo com os objetivos a serem atingidos. Na primeira etapa, cujo objetivo é identificar o número de colaboradores engajados do departamento e determinar sua resiliência, utiliza-se então a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) elaborada por Schaufeli et al. (2002), validada por Siqueira (2014) no Brasil, e a Escala de Resiliência (ER) de Wagnild e Young cuja adaptação transcultural realizada no Brasil foi feita por Pesce et. al. (2005) ambas em modelo Likert. Na segunda etapa, para atender ao objetivo de evidenciar as características do comportamento engajado, determinando os fatores de sua produção, utiliza-se questionários para entrevista semiestruturada (SANTOS; CANDELORO, 2006) a fim de garantir a profundidade da análise das informações.

A população e amostra objeto de estudo são compostas por 13 colaboradores, sendo 11 do departamento comercial da unidade de Porto Alegre da empresa de serviços objeto do estudo (equipe total), sua liderança direta (Gerente Comercial), e a liderança do departamento de Recursos Humanos (Gerente de Recursos Humanos). Duas etapas contemplaram o processo investigatório e assim, houve aproveitamento da amostra de forma distinta e, por vezes, coincidente para a aplicação dos diferentes instrumentos.

Na primeira etapa, a amostra foi de 11 pessoas em que a maioria dos respondentes era do gênero feminino, com idades entre 33 e 46 anos, solteiros, com ensino superior, divididos entre coordenadores/supervisores ou assistentes/operadores, no exercício da função na média de 2 a 4 anos, variando seu tempo na empresa entre 1 mês a 15 anos. Na segunda etapa, todos os colaboradores do departamento comercial foram convidados a participar das entrevistas semiestruturadas sendo que, apenas os colaboradores voluntários comprovadamente engajados, após identificação por nova aplicação da EEGT, 4 pessoas dos 7 voluntários, além do Gestor Comercial e do Gerente de Recursos Humanos foram efetivamente entrevistados, consolidando 6 pessoas para esta amostra. Todos os entrevistados são do gênero feminino, sendo que a maioria possui cargo de liderança com idades que variam de 36 a 61 anos .

Na aplicação das escalas, os resultados são numericamente auferidos e são identificados os colaboradores engajados na amostra e estes respondentes serão avaliados pelo resultado auferido à resiliência. Nas entrevistas, por meio da técnica de análise de conteúdo

(ROCHA; DEUSDARÁ, 2005) os resultados das entrevistas são apresentados após agrupamento de ideias e apontamento dos relatos distintos, estabelecendo uma investigação sistematizada fidedigna à realidade.

## **5 Análise dos Resultados**

### **5.1 Primeira Etapa**

Como resultado da aplicação da Escala de Engajamento (EEGT), validada por Siqueira (2014), 6 colaboradores (dos 11 respondentes) foram considerados engajados (nível alto de engajamento) segundo os critérios estabelecidos para avaliação no instrumento. Entre os não engajados, não houve resultado correlacionado ao nível mais baixo para engajamento.

A maioria dos engajados era do gênero feminino, exercendo a função de supervisor ou coordenador, entre 3 a 4 anos no cargo, com idades entre 33 a 46 anos divididos entre pessoas com ensino médio e superior.

Como resultado da aplicação da Escala de Resiliência de Wagnild e Young validada por Pesce et al. (2005) entre os 6 engajados, 4 respondentes foram positivos para nível moderado alto de resiliência e 2 foram positivos para nível alto de resiliência (Quadro 4; APÊNDICE E), havendo identificação dos indivíduos com atitudes positivas diante de situações adversas da vida, autoconfiança, energia relacional elevada, boa interação social e adaptabilidade, entre outras características intrínsecas referidas por Kalawski e Haz (2003) e Reeve (2011). Observa-se que entre os não engajados, há também indivíduos com resiliência alta e moderada alta, além de um indivíduo com resiliência moderada baixa, identificados por pontuação.

### **5.2 Segunda Etapa**

Na segunda etapa da pesquisa, cujo objetivo era identificar os fatores de fomento ao engajamento, foram entrevistados 4 colaboradores engajados, todos do gênero feminino, a maioria em cargo de liderança intermediária, executando a função na empresa entre 3 a 4 anos em igual número de indivíduos com escolaridade de ensino médio e superior e variado tempo de empresa, além da liderança Comercial e do Gestor de Recursos Humanos da empresa.

O comportamento do colaborador engajado foi descrito por meio de autorrelato em ações de doação para o trabalho com especial aplicação de energia, a necessidade de conquistar a confiança da equipe de trabalho evidenciando seu próprio comprometimento (exemplo), a obstinação para solucionar problemas, a execução de tarefas mesmo que excedam o escopo do cargo, a disponibilidade para agir de forma colaborativa, com empenho de total atenção nas atividades e compromisso com os resultados e metas da empresa, condizente às características citadas por Kruse (2012). Esta descrição de comportamento também corrobora com Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) ao descrever o engajado como absorto, dedicado fazendo uso de vigor para desempenho das tarefas e assim promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e saudável.

Para determinar os motivos para seu próprio engajamento, os entrevistados apontaram a identificação com a empresa pelo ambiente familiar e manutenção dos fatores higiênicos do trabalho com vistas ao conforto do trabalhador, salientando os fatores extrínsecos referidos através de Herzberg (VERGARA, 2007). Também foram encontrados motivos como a necessidade individual de cumprir seus compromissos de maneira excelente e a identificação com o trabalho, com destaque para o sentimento de gostar do que fazem, além do aparecimento do sentimento de gratidão à empresa e a relevância de seu empenho na busca dos resultados, presentes na Teoria de Ampliação e Construção das Emoções Positivas (FREDRICKSON, 2004). As crenças na autoeficácia e autorrealização do engajado, referidas por Reeve (2011), estão presentes em todas as narrativas. Da mesma forma, todos referem

motivações estudadas na Hierarquia das Necessidades individuais de Maslow no fomento à busca da autorrealização e na manutenção da segurança oferecida pelo ambiente de trabalho, em paralelo com McClelland pela necessidade de afiliação aqui entendidos como motivos intrínsecos (VERGARA, 2007).

Os engajados se descrevem como indivíduos positivos, simpáticos, felizes, de alto nível relacional, automotivados, voltados para a harmonia do ambiente e para a coletividade, determinados, com a crença e confiança em sua capacidade de realização e potencial corroborando a descrição de Reeve (2011) para os indivíduos que cultivam instrumentos intrínsecos com alto grau de sucesso. Em um dos relatos, a realização está atrelada a liberdade financeira proveniente da remuneração do trabalho (nenhum engajado entrevistado relatou receber remuneração variável) favorecendo a autorrealização descrita por Maslow e McClelland (VERGARA, 2007). Dois relatos apontaram que reflexos físicos negativos aparecem como somatização ao enfrentamento de situações estressantes, embora descrevam suas condutas diante de situações problema como assertivas denotando resiliência (KALAWSKI; HAZ, 2003).

Sobre a contribuição da empresa no envolvimento emocional dos colaboradores produzindo engajamento, um colaborador relatou não perceber qualquer ação da empresa para a construção do seu estado no trabalho auferindo a sua própria natureza a principal contribuição. Os demais relataram novamente a questão do ambiente familiar e confortável oferecido pela organização, onde o conforto estava ligado à percepção de segurança de alimentação nos principais horários do dia, constância das datas de pagamentos dos proventos, e respeito mútuo, validando que os fatores higiênicos referidos por Herzberg (VERGARA, 2007) são evidentes na manutenção motivacional. O Diretor da empresa apareceu em dois relatos como forte influência na cultura da empresa personificando um tipo de líder inspirador disseminador de propósito, evidente exemplo sobre a origem da cultura praticada na empresa presente nos apontamentos de Chér (2014) e Kotler e Keller (2006).

Os colaboradores não percebem a filosofia empresarial ser utilizada para envolver as pessoas na organização, definindo-a como desconexa, distorcida, abandonada, embora alguns referem tê-la recebido por escrito, no Manual do Colaborador ao ingressarem na empresa. Tal observação denota ação contrária de utilização da filosofia empresarial para envolvimento dos colaboradores, defendida por Davis e Newstron (2004), Robbins (2005), Sampaio e Perin (2004). Treinamentos e acompanhamento de desenvolvimento sistemático não são realizados pela organização sendo o relato da maioria dos entrevistados enquanto que o colaborador com um ano de empresa refere ter recebido treinamentos ao assumir o cargo. Percebe-se que a criação de um ambiente engajador não é prática do setor ou empresa, conforme aconselham Davis e Newstron (2004).

Sobre a influência do ambiente de trabalho em relação à produção do engajamento foram exaltadas as relações de amizade como principal fator de envolvimento, além do apoio mútuo e da sinergia produzida na sala compartilhada, tal sinergia reflete a percepção dos engajados de que todos ao seu redor estão como ele próprio, em busca de atingir os melhores resultados para a empresa e, desta forma, percebe-se conexão com a motivação por afiliação e estima referidas por MacClelland e Maslow (VERGARA, 2007) e o bem estar no ambiente de trabalho referido por Fredrickson (2004) como engajador.

Na investigação da aplicação de técnicas engajadoras por parte da liderança do setor, metade dos entrevistados afirmou receber feedbacks da liderança em relação ao seu desempenho e a outra metade afirmou não receber a mesma atenção, ressaltando que a ferramenta não é aplicada de forma sistemática, mas pontualmente, quando algo em especial acontece necessitando de reforço ou solução. Nenhum dos colaboradores refere receber acompanhamento do desenvolvimento de suas competências pelo líder, desconhecendo se há habilidades a serem desenvolvidas para o melhor desempenho de suas tarefas. Observa-se que

a aplicação de feedbacks e acompanhamentos aconselhados por Khroury (2015) e Davis e Newstrom (2004) não são práticas encontrados nos relatos, para o intuito de engajar pessoas. Dois dos colaboradores relataram ter aprendido com a liderança novas competências e, desta forma, destacam a interferência ao seu engajamento e o envolvimento saudável da liderança defendido por Chér (2014).

O ato de sentir-se reconhecido pela liderança através do recebimento de elogios (DAVIS; NEWSTROM, 2004) está presente apenas para dois dos entrevistados, enquanto que os demais relataram sentir o reconhecimento por parte dos próprios colegas ou pelo Diretor da empresa. A ação percebida por todos os engajados é a cobrança constante do líder sobre as metas estabelecidas, aparecendo assim a microliderança referida por Soto (2002) e características descritas por Drucker (2003) onde o líder está voltado à eficácia do trabalho mais do que ao carisma no exercício de sua função.

A visão da liderança em relação ao engajamento no trabalho foi analisada através de entrevista com o Gerente Comercial. O entrevistado, do sexo feminino, tem 39 anos de idade, pós-graduado, atuando na empresa há 3 anos, sempre na mesma função e possui experiência em gestão há 9 anos no total de sua carreira em setor comercial. Ao ser questionado sobre seu perfil de liderança se definiu como um líder democrático e disse exercer liderança horizontal, atuando entre as equipes com foco nas metas e resultados esperados pela organização.

Na percepção do gerente Comercial, o comportamento engajado é visto em sujeitos envolvidos com o trabalho em nível macro de visão, comprometidos, que colaboram com sugestões para o crescimento do negócio. O entrevistado refere uma relação de doação do engajado para com o trabalho e aplicação de atitudes positivas que qualificam a equipe, como as descritas por Shaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) ao referir o engajado como produtor de sinergia construtiva e motivadora aos demais.

O líder considera como fatores intrínsecos de engajamento a automotivação, a crença no negócio, a própria vontade, gostar do trabalho e a positividade como características reconhecidas nos indivíduos engajados, mas ressalta que tal estado somente será mantido em longo prazo se a empresa realizar ações de estímulo mantendo positiva a crença na organização, fato que percebe carência. O entrevistado enfatiza que a empresa precisa oferecer contrapartida a favor de sua credibilidade como condição *sinequa non* para reter as pessoas em engajamento, estimulando assim o desejo de pertencer a ela como defende Robbins (2005) sobre a aplicação dos valores organizacionais como construtores de comprometimento e produzindo sinergia. Isto está em conformidade com as ideias de Kotler e Keller (2006) sobre a produção de alinhamento e sinergia através da difusão da missão e valores organizacionais.

Sobre a contribuição da empresa na produção de engajamento, enfatiza que a organização deve oportunizar um bom ambiente de trabalho, focado em desenvolver as pessoas como forma de valorização dos colaboradores e assim obtendo maior êxito relacional, corroborando a ideia de ativar pessoas de Fredrickson (2004). Neste tocante, percebe não haver investimentos em treinamento e desenvolvimento na empresa devido a constantes cortes de verbas para este fim. Esta falta de priorização de desenvolvimento dos recursos humanos, segundo o gerente Comercial, compromete a motivação no longo prazo dos engajados. Treinar segundo ele é a base para tudo: diminui a departamentalização, valoriza as pessoas, desenvolve, promove união e disponibiliza ferramentas para que os resultados financeiros sejam atingidos em conformidade às defesas de Davis e Newstrom (2004), Chér (2014) sobre a influência da empresa na produção de engajamento pela difusão filosófica que pode ser realizada em treinamentos e Khroury (2015) ao defender a valorização pelo desenvolvimento e sentido de significação do trabalho.

Sobre a utilização da filosofia empresarial na produção de engajamento e alinhamento das forças de trabalho ele demonstra incerteza sobre, quando no processo de integração do

novo colaborador, ser disponibilizado um manual com a missão, visão e valores da organização. O entrevistado refere que a organização possui a cultura de manter hábitos antigos através dos tempos que são contraproducentes por viabilizar sempre os mesmos resultados, limitando as possibilidades de inovação e mudanças necessárias para aumentar o envolvimento dos colaboradores com o negócio e reverter isso em resultado financeiro positivo (tão necessários ao momento de desafio pelo que passa a empresa). O relato não está de acordo com as premissas dos Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) de empresa com filosofia dinâmica sustentável, denotando um modelo tradicional de organização fora dos padrões referidos no conceito do novo marketing aplicáveis ao *endomarketing*.

Sobre as técnicas utilizadas por ele próprio como liderança do setor em prol da produção de engajamento, o Gerente Comercial respondeu que em sua conduta com as pessoas mantém uma relação de transparência e, por vezes, ministrou alguns treinamentos que julgava necessários para manter a equipe em um bom nível de competitividade, assumindo o papel de agente de ligação entre a cultura organizacional e a empresa, referidos por Chér(2014). Acredita que os resultados não são tão relevantes como quando ocorrem treinamentos por terceiros pela questão da novidade da troca do agente de interferência. Em sua fala às equipes menciona os benefícios da empresa e as prioridades na busca dos objetivos, mantendo um papel assertivo sobre as metas, conforme aborda Drucker (2003) sobre a aplicação da filosofia estratégica como norte para os esforços dos colaboradores.

O gestor acredita que a aplicação de feedbacks com cada elemento da equipe e com a equipe como um todo é uma forte ferramenta na produção de engajamento, como orienta Khoury (2015), mas diz que não faz uso da técnica com frequência ou sistematização a ponto de envolver a todos os colaboradores. Quando faz uso de feedbacks, sejam eles positivos ou negativos, ocorre diante de alguma situação que desencadeia a necessidade de algum reforço ou orientação. A empresa não cobra dos gestores avaliação de desenvolvimento ou performance, tampouco treina a liderança para a utilização de qualquer técnica tida como parte da cultura da organização. Os gestores tem a liberdade para trabalharem com suas equipes como julgarem necessário, demonstrando por parte do empregador total confiança em suas habilidades.

A visão da empresa sobre a produção do engajamento no trabalho, as ações da organização e o papel da liderança neste processo, foi obtida através da entrevista com o Gerente de Recursos Humanos. O gestor tem 61 anos, é do sexo feminino, com formação superior, atuando 40 anos na empresa, sendo 30 anos na função atual. O departamento sob sua responsabilidade atende à empresa em nível corporativo, prestando serviço a todas as unidades da rede.

O Gerente de Recursos Humanos percebe que os principais fatores que fomentam o engajamento na organização são a transparência, a ética nas relações de trabalho, fatores higiênicos referidos por Herzberg (VERGARA 2007) e na atitude da diretoria que trabalha recebendo a todos, mesmo que em alguns casos o colaborador não respeite a hierarquia para solucionar suas questões, e esta seria a “alma da empresa” definida por Chér (2014). A empresa algumas vezes perde em “oxigenação” por evitar ao máximo demitir colaboradores, mas os funcionários se tornam envolvidos pela percepção de segurança e estabilidade.

Há na empresa a aplicação das boas práticas higiênicas, priorizando os compromissos, como pagamento dos salários que é sempre pontual, serviço de alimentação qualificado abrangendo todas as principais refeições do dia, sala de descanso, e benefícios compatíveis com os aplicados no mercado. Para o gestor, o clima gerado é benéfico, e há muita liberdade para o desempenho das funções individuais aumentando o engajamento e assim corrobora as conclusões sobre a contribuição dos fatores extrínsecos higiênicos de Herzberg (VERGARA, 2007) para manutenção da motivação para com o trabalho. Com frequência, afirma o gestor, ex-funcionários contribuem com relatos que bem qualificam a reputação da entidade no

mercado de atuação, auferindo valorização da imagem da empresa e agregando valor às relações de trabalho pelo reconhecimento, como refere Almeida (2008).

A produção de engajamento na empresa pela utilização da filosofia empresarial, segundo o gerente de Recursos Humanos não é bem aproveitada, mas ainda podem ser encontrados cartazes nas salas com a missão, visão e valores expostos, distribuídos há 15 anos nos departamentos. Tal displicência limita que os objetivos da organização estejam claros na mente dos funcionários, e assim, não há real comunicação de como cada um poderia colaborar, posicionando-se em desacordo com a visão de Davis e Newstrom(2004) e de Kotler e Keller (2006) sobre o ato de envolver e alinhar colaboradores através da filosofia.

Os investimentos em Treinamento e Desenvolvimento de competências são muito limitados ou quase inexistentes. A empresa incentiva as buscas individuais de cada colaborador fazendo alguns esforços em flexibilizar horários, corresponder com algum auxílio pontual ou fazendo uso de palavras motivadoras que expressem o contentamento pela busca que se manifesta. Feedbacks também não são sistemáticos na empresa, mas o gerente de Recursos Humanos tem certeza que eles acontecem através de cada gestor com as pessoas de sua equipe, pois na entrevista de desligamento dos colaboradores eles mencionam que com frequência receberam orientação no trabalho e sabiam exatamente o que se esperava deles. Percebe-se então a concentração nas atividades da liderança, conforme elenca Khoury (2015) a responsabilidade de atuar nos acompanhamentos e comunicações a fim de engajar e manter a comunicação alinhada entre os colaboradores.

Para reconhecimento do colaborador, dando destaque aqueles com comportamento em conformidade ou superando as expectativas da empresa, há a escolha de funcionário destaque do bimestre e anual, por meio de critérios preestabelecidos e indicação do gestor de cada setor. O gerente de Recursos Humanos relata que as pessoas se motivam por conta da escolha do destaque, pois isso atende sua necessidade de autorrealização e reconhecimento entre os colegas, encontradas nas teorias das necessidades de Maslow e McClelland (VERGARA, 2007), mas que muitos se frustram por não serem lembrados ou contemplados pela votação, demonstrando esta frustração por comportamento ou verbalizando ao setor de Recursos Humanos.

Sobre a influência da liderança na produção do engajamento do colaborador, o gestor determina que o principal fator é o exemplo. Ele refere que a incoerência nas ações do líder atrapalha o desempenho, mas por sua experiência sabe que mesmo o colaborador não simpatizando ou admirando sua liderança, mesmo ele acreditando possuir um mau líder, seu comportamento engajado não é afetado. Isso se deve muitas vezes pelo fato de que, aquele colaborador tem como meta ser um dia também uma liderança na empresa e utiliza o mau exemplo como aprendizado para o que não deve ser feito em suas próprias ações. A vontade de tornar-se um líder faz com que a pessoa supere o líder negativo e siga firmemente em seus propósitos com seu trabalho, com seu engajamento, agindo com que seus critérios internos sobreponham-se aos estímulos oferecidos, corroborando Kalawski e Haz (2003) no que tange resiliência.

Sobre a principal característica do colaborador engajado no trabalho, o gerente de Recursos Humanos determina ser indispensável ao colaborador gostar do que faz. O clima oferecido na empresa é importante, a necessidade individual de cada um de ser produtivo através do trabalho é relevante, mas nem mesmo ele poderia ficar 40 anos na mesma empresa se não houvesse o elemento chave que é gostar do seu trabalho, e tal afirmação ressalta a autorrealização referida por Maslow (VERGARA, 2007) como fomento principal ao engajamento.

Na tabela 1 a compilação dos fatores influenciadores do engajamento no trabalho evidenciados na pesquisa.

Tabela 1. Síntese das descobertas a partir da análise dos discursos.

<b>COMPORTAMENTO ENGAJADO AUTODESCRITO</b>	
Doação para o trabalho com aplicação de energia Autorrealização na percepção do seu comprometimento pelo grupo Obstinação por solucionar problemas Executa tarefas que excedem o escopo do cargo	Positividade Foco em metas e resultados Simpatia Motivado Interessado na harmonia do ambiente Agir colaborativo
<b>Fatores Intrínsecos evidenciados</b>	<b>Fatores Extrínsecos referidos</b>
Identificação com o trabalho que realiza Crença na autoeficácia Gostar do que faz Gratidão Autorrealização Instinto de superação Identificação com a empresa Resiliência Ambição	Fatores higiênicos atendidos Diretor líder inspirador Relações de amizade no trabalho Sinergia Feedbacks sobre desempenho ainda que pontuais Aprendizado com o líder Reconhecimento (elogios) Ações de controle do líder sobre metas Metas e resultados a serem atingidos
<b>Carências para o aprimoramento do engajado (relatados)</b>	<b>Carências para o desempenho e desenvolvimento de engajados (percebidos)</b>
Falta de treinamento Falta de feedbacks sistemáticos Falta de elogios ao bom desempenho Falta de conhecimento de suas habilidades e carências Falta de desafios Ausência de estímulo à busca de novas competências	Ausência de uso e difusão da filosofia empresarial Ausência de prioridade no ato de treinar e desenvolver Ausência de orientação e treinamento aos líderes Ausência de avaliação sistemática de desempenho Ausência de estímulo ao reconhecimento constante Cultura reativa de ação empresarial

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As informações contidas na Tabela 1 evidenciam além dos fatores de fomento também os fatores limitantes para o comportamento engajado, na ótica dos agentes investigados pelas entrevistas, possibilitando o aprendizado pela positiva análise dos facilitadores bem como das oportunidades oferecidas pelos processos engajadores passíveis de desenvolvimento.

### 5.3 Discussão

Nos resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa conclui-se que os colaboradores em cargo de liderança intermediária encontravam-se mais engajados que os demais colaboradores do departamento, e assim é possível correlacionar com sua percepção do significado de seu trabalho, sua autorrealização e autonomia e os desafios experimentados pela responsabilidade do cargo. Os colaboradores engajados no cargo de assistente ou operador possuíam tempo de empresa ente 1 mês a 1 ano, podendo seu engajamento ser influenciado pelo pouco tempo de empresa.

Ainda na primeira etapa do estudo, a descoberta de que todo engajado com o trabalho é resiliente está em consonância com as questões de influências positivas do sujeito engajado no seu ambiente de trabalho e nos resultados organizacionais, e tais influências não são compatíveis com o comportamento de indivíduos com baixa autoconfiança ou perseverança. Observar que os não engajados também podem ser resilientes, embora entre eles apareçam os não resilientes, é relevante ao entendimento de que o indivíduo pode não estar envolvido com o trabalho, mas apto ao engajamento caso seja promovida a correta ativação pela liderança ou empresa. Na segunda etapa da pesquisa, o fator intrínseco resiliência torna-se mais evidente nos relatos de comportamento distinto do esperado diante de situações que comumente

produziriam baixo desempenho por desmotivação ou, cujo desafio pudesse causar um estresse impeditivo pelas consequências físicas ou psicológicas.

Através das entrevistas com colaboradores engajados e lideranças da empresa, conclui-se neste caso, que o indivíduo torna-se engajado ao perceber no comportamento organizacional qualificada prática dos fatores higiênicos, mesmo que a empresa negligencie as práticas de técnicas como a difusão da filosofia empresarial para alinhamento de valores e objetivos e a valorização do indivíduo por acompanhamento do desempenho e investimentos em treinamento e desenvolvimento. O risco da negligência da aplicação de ações de Recursos Humanos estratégicas é preocupante, como referiu o Gerente Comercial, para a manutenção dos engajados com o trabalho ou para seu desenvolvimento, e para a possibilidade da empresa de acompanhar as necessidades de inovação do mercado, bem como a obtenção de crescente lucratividade, evitando a obsolescência e falta de competitividade. Por fim, conclui-se que a ética, a transparente e o respeito ao trabalhador refletem valores que produzem uma reputação empresarial saudável e envolvente, compondo relevantes fatores extrínsecos ao engajamento.

Os autorrelatos do comportamento engajado descreveram ações com empenho e superação por resultados no ambiente de trabalho com vistas à execução de tarefas e produção de harmonia e cooperação mútua nas equipes a que pertencem. Nas entrevistas, foi possível perceber a preocupação dos engajados em reverter a difícil situação da empresa diante da crise político-econômica que assola o Brasil (2015) e seu mercado de atuação, mas a resignação da empresa em não desenvolver competências com vistas neste objetivo, não oferece ferramentas aos recursos humanos que, embora envolvidos, utilizam-se apenas de suas próprias habilidades, e neste tocante, os engajados desconhecem seu próprio potencial.

A liderança do departamento, embora não realize ações sistemáticas de feedback para desempenho e desenvolvimento de seus colaboradores, produz um ambiente engajado por conta da cobrança constante sobre o atingimento das metas, tornando os instrumentos de controle, fatores extrínsecos ao engajamento. Alguns dos entrevistados sentem-se distantes do alcance dos elogios ou retornos individuais de seu próprio trabalho pela gerência e embora engajados por resiliência ou envolvimento emocional direto com a própria empresa, ressentem-se da falta da aplicação destas técnicas. Constatou-se que no engajado com maior constância de recebimento de feedbacks por parte de seu líder intermediário, bem como, o engajado que refere ótimo relacionamento com o líder e com ele a aquisição de aprendizado, e ainda o engajado que recebe elogios pelo seu desempenho diretamente do diretor da empresa obtiveram as maiores pontuações na EEGT, permitindo concluir que feedbacks, elogios e oportunidade de capacitação são fatores extrínsecos que colaboram no engajamento.

Os engajados assim como o gerente de Recursos Humanos oferecem uma justificativa para o engajamento apesar da falta de afinidade entre colaborador e líder direto: o engajado, caso não admire ou tenha bom relacionamento com a liderança, mas que acredita na empresa, segue seu trabalho até mesmo ultrapassando as barreiras hierárquicas no intuito de agir conforme seus próprios valores, na busca dos objetivos organizacionais, por ambição ou sentido de dever a cumprir. Os exemplos negativos são absorvidos como aprendizado do que não fazer pelo colaborador. Os exemplos de conduta oriundos da liderança são contribuições eficazes na produção do engajamento além da constância na cobrança de metas e resultados. Estas atitudes se revertem em envolvimento emocional, mesmo que não existam outras afinidades entre os agentes. A ligação emocional com a empresa supera questões relacionais com a liderança e mantém o engajamento.

No discurso do gestor de recursos humanos encontra-se atribuição ao sentimento de gostar do que faz como principal fator desencadeador de todo o comportamento engajado servindo como base à construção do positivo envolvimento emocional de que trata o tema engajamento, relevante pelo aparecimento no autorrelato do engajado e na perspectiva do Gerente Comercial.

## 6 Conclusão

O problema de pesquisa proposto neste artigo foi: quais os fatores que fomentam o engajamento dos colaboradores no departamento comercial de uma empresa de serviços de Porto Alegre? A questão foi respondida pelas evidências fornecidas na pesquisa de que o colaborador é engajado por fatores intrínsecos que constituem sua própria personalidade e é ativado por fatores extrínsecos, produzidos pelo ambiente ou situações, responsáveis por sua ligação emocional com o trabalho. Considera-se que o objetivo geral foi atingido ao serem evidenciados os fatores que fomentam o engajamento dos colaboradores em questão, à medida que os objetivos específicos foram sendo conquistados.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi identificar os colaboradores engajados do departamento comercial da empresa, sendo atingido ao serem encontrados 6 engajados através da aplicação de escala reconhecida e validada no Brasil. O segundo objetivo específico proposto foi definir os fatores intrínsecos e extrínsecos que contribuem para o engajamento dos colaboradores do departamento comercial da empresa de serviços em questão, em que se obteve como resultado: nos fatores intrínsecos estão a resiliência, as crenças na autoeficácia, na autorrealização, a afetividade expressa pela amizade no ambiente de trabalho, a obstinação, a positividade, o sentimento de gostar do seu trabalho, a autoconfiança e a gratidão (emoções positivas); nos fatores extrínsecos foram encontrados a expressão positiva relacional da empresa na aplicação dos fatores higiênicos de trabalho produzindo segurança, conforto, transparência, liberdade e respeito além de sua reputação e a identificação aos valores organizacionais. A liderança também é um fator extrínseco que contribui ao engajamento através do próprio exemplo e da aplicação de técnicas como treinamentos, controle do desempenho relativo às metas e a aplicação de feedbacks.

As hipóteses que nortearam o estudo foram confirmadas quando comprovado que todo engajado é um sujeito resiliente e que a liderança contribui para o engajamento do indivíduo, mesmo que através de ações não consideradas por todos carismáticas, mas que produzam sinergia por conta do dever a ser cumprido ou pelo exemplo. Sintetizamos que as emoções positivas do colaborador, os fatores higiênicos e a produção de alinhamento pela filosofia empresarial, aliadas às ações do líder geram o significado com o trabalho indispensável ao engajamento. Já a assertividade do engajado exige ações de T&D e feedback.

Este estudo se caracteriza por ser uma contribuição aos interessados na investigação das relações humanas no trabalho, acadêmicos ou membros de instituições, para que o assunto engajamento seja estudado e difundido com a relevância que possui no que tange ativar o estado emocional nos indivíduos tornando-os mais produtivos, assertivos além de reverterem estas ações em lucratividade para as organizações. Para a empresa de serviços que concentra nas pessoas a responsabilidade por sua reputação e resultados, que foi objeto desta pesquisa, fica o conhecimento de suas próprias práticas engajadoras exemplares, bem como se destaca as necessidades de melhoria apontadas nos resultados da investigação por seus colaboradores e lideranças alcançados neste trabalho, a fim de contribuir para a sua sustentabilidade e renovação.

Este artigo possui por limitações a transversalidade de sua investigação, permitindo que um estudo longitudinal amplie os conhecimentos sob a perspectiva da ampliação do tempo de estudo, objeto e amostra. Configura-se ser este um trabalho investigativo e prático, que há de servir como inspiração para novos estudos sobre o tema engajamento no trabalho, assim como a reflexão sobre a necessária valoração estratégica dos recursos humanos pela relevância de sua atuação.

## REFERÊNCIAS

ADKINS, Amy. Apenas 35% dos gerentes norte-americanos estão envolvidos em seus postos de trabalho. **Gallup Business Journal**. Publicado em 02 de Abril 2015. Tradução nossa.

Disponível em:<[http://www.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx?utm\\_source=EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT&utm\\_medium=topic&utm\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/182228/managers-engaged-jobs.aspx?utm_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&utm_medium=topic&utm_campaign=tiles)>. Acessado em 23 de abril de 2015.

ALMEIDA, Ana L. **A construção de sentido de “quem somos” e como “somos vistos”**. Faces da cultura e da comunicação organizacional. In. Marchiori, Marlene (Org.). 2 Edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora 2008. 31- 50 p.

CHÉR, Rogério. **Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 6-9; 109-135 p.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo:Pioneira Thompson Learning, 2004. 145-155 p.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003. 75 -77p.; 125-128 p.

FREDRICKSON, Barbara. **The BroadenandBuild Theoryof Positive Emotions**.PhilosTrans R SocLond B BiolSci. 2004. 29 de setembro; 359 (1449): 1367-1378.doi: [10,1098 / rstb.2004.1512](https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512). Tradução nossa. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418> Acessado em 23 de ago. de 2015.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 Edição. São Paulo: Atlas, 2007. 72; 73 e 121 p.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2000. 21-36 p.

KALAWSKI, Juan P.; HAZ, Ana M. (2003). Y... ¿Dónde está laresiliencia? Una reflexión conceptual. *InteramericanJournalofPsychology*, 2003. Vol 37. 365-372 p. Tradução nossa. Disponível em: <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03726.pdf>

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude..** São Paulo: Editora Senac. São Paulo3 ed., 2015. 119-167 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, IWAN. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 03-27 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin.**Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 43-45 p.

KRUSE, Kevin. Whatisemployeeengagement? **Forbes**.Publicadoem 22 de Jun.2012.Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/> Acessado em 18 de Nov. 2015.

O’BOYLE, Ed; HARTER, Jim. 40 organizações líderes no mundo em engajamento do empregado.**GALLUP**. Publicado em 15 de Abril 2015. Disponível em: [http://www.gallup.com/opinion/gallup/182432/organizations-lead-world-employeeengagement.aspx?utm\\_source=EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT&utm\\_medium=topic&utm\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/opinion/gallup/182432/organizations-lead-world-employeeengagement.aspx?utm_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&utm_medium=topic&utm_campaign=tiles)> Acessado em 23 abr. 2015.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 4. Ago.1995. 318-325 p. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003489101995000400010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003489101995000400010&lng=pt&nrm=iso) Acessado em 15 nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>.

PESCE, RenataP. et al. Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p.436-448, Apr. 2005. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v21n2/10.pdf> Acessado em 15 Nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2005000200010>.

PRADANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico- Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 141 p.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. Tradução Luís Pontes e Stella Machado. Rio de Janeiro: LTC, 2011. 190-191; 281- 282 p. Disponível em: [http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2366-3/content/pageid/5?locs\[\]=1396-11&locs\[\]=1713-11&locs\[\]=1801-11&q=motivação](http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2366-3/content/pageid/5?locs[]=1396-11&locs[]=1713-11&locs[]=1801-11&q=motivação) Acessado em 26 de ago. 2015.

ROCHA, Décio. DEUSDARÁ, Bruno. Análise de conteúdo e análise de discurso: aproximações e afastamentosna (re)construção de uma trajetória. **ALEA**. Vol. 7, n.2. Jul./Dez. 2005. 320-321 p. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005. 62-71p.

SANTOS, Vanice; CANDELORO, Rosana. **Trabalhos acadêmicos- Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006. 74-75p.

SHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. 12; 15; 17; 19; 25-29 p.

SHAUFELI, Wilmar; et al. **The measurement of engagement and burnout; a two sample confirmatory factor analytic approach**. *Journal of Happiness Studies* 3. 2002. 71-92 p. Disponível em: [www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf)

SCHERMERHORN, John; HUNT. James; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999. 45-51p.

SIQUEIRA, Marilene (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional- Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2014. 147-156p.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional - O Impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira, 2002. 212-215 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 44-45 p.