

A RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO E PRODUTIVIDADE EM UMA REDE DE SALÕES DE BELEZA

LUCIANA STANCIOLI

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

THIAGO SOARES NUNES

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

ELIANA M M F TORGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

JESUINA MARIA PEREIRA-FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

A RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO E PRODUTIVIDADE EM UMA REDE DE SALÕES DE BELEZA

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre engajamento no trabalho e a produtividade dos funcionários de uma rede de salões de beleza localizada na cidade de Belo Horizonte-MG. A pesquisa realizada foi do tipo quantitativa e de caráter descritivo-exploratória. A coleta dos dados se deu através de um questionário online que obteve 119 respostas que foram analisadas por meio da modelagem de equações estruturais (MEE). Os principais resultados apontaram que: a) o engajamento no trabalho é capaz de explicar a variação de aproximadamente 53% da produtividade do trabalhador e b) as quatro hipóteses de pesquisa testadas demonstraram relações positivas e estatisticamente significantes, ou seja, foram suportadas.

Palavras-Chave: Engajamento no trabalho; Produtividade; Salão de beleza.

1 Introdução

O desenvolvimento do tema engajamento no trabalho nas últimas décadas apresentou conceituação similares (MARKOS; SDRIDEVI, 2010), fazendo com que este tema tivesse seus elementos constituintes consistentes. O fato é que a literatura aponta que trabalhadores engajados apresentam melhor desempenho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SHARMA; SHARMA, 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; BAKKER, 2020).

O estudo de Oliveira e Rocha (2017) demonstra que o engajamento é positivo e significativamente relacionado a três aspectos: a) avaliações autorreferentes dos funcionários, b) percepção das práticas de recursos humanos e c) qualidade da relação líder-liderado. Além disso, pesquisas apontam a relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade. Com esses dados, observa-se a importância e o impacto que a falta de engajamento no trabalho pode causar.

Existem diferentes construtos relacionados ao engajamento no trabalho. Para gerar engajamento, a organização precisa apresentar oportunidade de crescimento, propósito, reconhecimento e recompensas, liderança e uma cultura organizacional voltada para pessoas (CAVALCANTE et al., 2015; BAKKER, 2020; RAHMADANI et al., 2020). Por essas razões, a análise do engajamento no trabalho demonstra a relação de identificação do indivíduo com os valores e os objetivos organizacionais e, assim, esses indivíduos engajados se mostram cognitivamente, emocional e fisicamente conectados com seus papéis laborais (SHUCK; WOLLARD, 2010).

No caso deste estudo, objetiva-se analisar a relação entre engajamento no trabalho e a produtividade dos funcionários de uma rede de salões de beleza localizada na cidade de Belo Horizonte-MG. Na busca realizada nas plataformas de pesquisa *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), nos últimos 5 anos, não foram localizadas pesquisas sobre engajamento e o contexto de salão de beleza estudado neste trabalho.

O ramo de salões de beleza exige dedicação de um profissional ao atendimento informal de uma vizinhança de clientes. De maneira geral este estabelecimento irá agregar colaboradores da mesma vizinhança ou próximos, e com o mesmo perfil de atendimento informal. Percebe-se então uma grande dificuldade de manter estes colaboradores por dois motivos principais. Primeiramente, por ser um negócio que deriva da informalidade, em sua grande maioria os gestores não têm formação profissional em técnicas de gestão de pessoas especialmente para este tipo de estabelecimento. Por outro lado, os colaboradores também acostumados com a informalidade e rotatividade de profissionais no mercado, facilmente migram de um salão para o outro, geralmente, por questões financeiras (SEBRAE/MG, 2016).

Devido a informalidade e a rotatividade do setor, esse tipo de empresa tem pouco estímulo ou não se preocupam em desenvolver e motivar seus funcionários de modo a contribuir para que os mesmos se sintam mais engajados e pertencentes à organização.

Sendo assim, este estudo tomou como base o modelo de engajamento no trabalho desenvolvido por Veiga (2019), a partir da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) e Endicott Work Productivity Scale (EPWS), que considera o engajamento composto por três dimensões, quais sejam, vigor, dedicação e absorção.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: esta introdução, o referencial teórico e as hipóteses de pesquisa, procedimentos metodológicos, análise e apresentação dos resultados (dividida em modelo de mensuração e modelo estrutural, uma vez que se utilizou da técnica de modelagem de equações estruturais) e, por último, as considerações finais e recomendações.

2 Referencial Teórico

2.1 Engajamento e Produtividade no Trabalho

Funcionários engajados que se empenham e se motivam para alcançar os objetivos organizacionais são considerados uma vantagem competitiva, já que esse comportamento não é fácil de ser imitado pelos concorrentes e constitui um ativo valioso quando gerenciado corretamente (ANITHA, 2014).

O engajamento pode ser compreendido como uma ação e expressão física, cognitiva e emocional do indivíduo durante a realização das suas atividades (ANITHA, 2014). Em outras palavras, define-se o engajamento como estado psicológico que conduz o investimento do comportamento da energia pessoal de cada um (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Dessa forma, um funcionário engajado mostra-se ligado à organização intelectual e emocionalmente, está entusiasmado por seus objetivos e comprometido com seus valores (ANITHA, 2014).

A atitude positiva do trabalhador em relação às suas funções laborais é de suma importância para a sua produtividade. Assim, trata-se de relação de mão dupla entre indivíduo e organização, e esta última precisa fornecer recursos necessários para o desempenho de tais funções (SPADER, 2019). Fatores como condições psicológicas e sociológicas do ambiente organizacional, incentivos salariais e até mesmo as condições físicas para o desempenho das funções laborais influenciam a atitude positiva do trabalhador (SPADER, 2019) e formentarão o estado de espírito do funcionário, o que estará intimamente ligado com seu nível de produtividade. No trabalho desenvolvido por Veiga (2019), constatou-se que o engajamento pode influenciar em até 27% a produtividade do funcionário. Nota-se que um indivíduo engajado apresenta maior compromisso com as funções rotineiras, sendo assim, maior esforço no desempenho das suas tarefas e, conseqüentemente, maior produtividade. Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 1:** Quanto maior o engajamento no trabalho, maior a produtividade do indivíduo.*

Os estudos sobre engajamento no trabalho (CAVALCANTE et al., 2015; VEIGA, 2019) apontam que este é composto por três variáveis, a saber: vigor, absorção e dedicação. A escolha dessas variáveis mostra que elas podem ser associadas a outras temáticas presentes na literatura, em especial, a temática significado do trabalho, mostrando-se mensuráveis e avaliáveis nas correlações analisadas (CAVALCANTE et al., 2015). Sobre a primeira variável **vigor**, é possível defini-la como efeito positivo nos funcionários que gera altos níveis de energia positiva e resiliência mental durante a realização das suas tarefas. Ou seja, persistência, vontade de investir tempo e esforço para fazer as tarefas do trabalho (SALANOVA et al., 2000; SCHAUFELI, 2002; GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006; BAKKER et al., 2008; KATARIA et al., 2012; HAHM, 2017; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; VEIGA, 2019). Sendo assim, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1a: Quanto maior o vigor no trabalho, maior a produtividade do indivíduo.

A segunda variável que compõe o engajamento no trabalho é a **dedicação** que está relacionada à estrutura emocional do envolvimento. Isto quer dizer que o indivíduo precisa estar inteiramente concentrado e envolvido em seu trabalho; é um estado no qual o funcionário encontra significado para seu trabalho (SALANOVA et al., 2000; SCHAUFELI, 2002; GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006; BAKKER; LEITER, 2010; BAKKER et al., 2012; KUBOTA et al., 2012; ACOSTA et al., 2013; YONGXING, 2017). A partir do esboçado, formula-se a hipótese 1b:

Hipótese 1b: Quanto maior a dedicação no trabalho, maior a produtividade do indivíduo.

Por último, a terceira variável, chamada **absorção**, refere-se ao fator cognitivo que o funcionário experimenta no envolvimento com o trabalho, de forma que apresente alto nível de concentração, tornando-se difícil para ele se separar do trabalho (SCHAUFELI et al., 2002; GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006; BAKKER et al., 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; XANTHOPOULOU et al., 2009; KATARIA; GARG; RASTOGI, 2012). Assim, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1c: Quanto maior a absorção no trabalho, maior a produtividade do indivíduo.

As hipóteses de H1a, H1b e H1c são representadas pelo efeito total dos construtos independentes na produtividade.

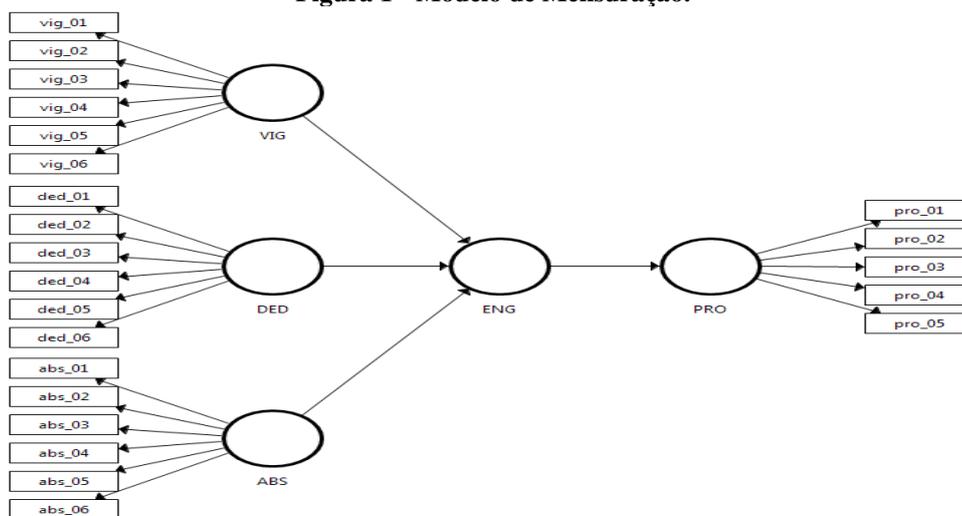
2.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração desta pesquisa tomou como base a escala de engajamento no trabalho desenvolvida por Veiga (2019) a partir da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) e Endicott Work Productivity Scale (EPWS), e composta por três dimensões (vigor, dedicação e absorção) já conceituadas na seção anterior e sua relação com a produtividade no trabalho.

Para análise da variável vigor, as variáveis observáveis do modelo tratam como o indivíduo se sente com relação a energia, ao vigor, a vontade para levantar pela manhã e de ir ao trabalho, dentre outros. Já para averiguar a variável dedicação, pergunta-se sobre o significado e propósito do trabalho, o entusiasmo, a inspiração, o orgulho, etc. Por fim, com relação a variável absorção, verifica-se a sensação da passagem do tempo no trabalho, de felicidade, de empolgação, etc. (VEIGA, 2019). Nesse sentido, a escala de engajamento no trabalho foi formada por 18 itens divididos em 3 dimensões. Já para o construto produtividade, a escala foi formada por 6 itens em uma única dimensão.

O modelo de mensuração exibido na Figura 1, a seguir, apresenta os construtos e os indicadores reflexivos seguido do número sequencial. A associação do questionário com o modelo de mensuração foi realizada.

Figura 1 - Modelo de Mensuração.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em síntese, o construto engajamento, representado pela sigla “ENG”, possui 3 variáveis vigor (sigla VIG), dedicação (sigla DED) e absorção (sigla ABS) cada uma com 6 variáveis observáveis, e o construto produtividade, imaginado pela sigla “PRO”, tem 5 variáveis observáveis (Figura 1).

O engajamento do funcionário no trabalho consiste em um maior compromisso com as funções com que este normalmente realiza em sua rotina laboral, daí relaciona-se esse maior desempenho das tarefas a um aumento da produtividade (AGUIAR, 2000). O funcionário engajado procura conhecer o contexto dos negócios e trabalha em benefício da organização juntamente com seus colegas, mantendo uma atitude positiva no sentido de melhorar o desempenho no trabalho (ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004).

3 Procedimentos Metodológicos

Classifica-se este trabalho como quantitativo e do tipo descritivo-exploratório (COLLIS; HUSSEY, 2006). A coleta dos dados foi do tipo transversal (GIL, 2010), por meio de um questionário eletrônico encaminhado para os colaboradores de uma rede de salões de beleza. Para determinar o tamanho da amostra, considerou-se o modelo dado pelo *software G*Power*, versão 3.1.9.4, que indicou que o mínimo de respondentes deveria ser de 119, o que foi atingido (HAIR Jr et al., 2017). O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi utilizado como garantia de que o questionário aplicado segue os princípios éticos das pesquisas com seres humanos.

A rede de salões foi fundada em Belo Horizonte (MG) em 2000 e iniciou sua expansão em 2007, operando com lojas de rua e de shopping e, no momento do desenvolvimento desta pesquisa, contava com 113 unidades.

O instrumento de coleta de dados foi a escala de engajamento no trabalho de Veiga (2019) a escala foi formada por 18 itens, divididos em 3 dimensões e, no construto produtividade, a escala foi formada por 6 itens em uma única dimensão. O questionário utilizado possui escala Likert de 5 pontos: discordo totalmente (1) discordo (2) nem discordo nem concordo (3) concordo (4) concordo totalmente (5).

Para análise dos dados, usou-se *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), em função dos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis dependentes e independentes, dados não

normais, tamanho da amostra e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa (HAIR JR et al, 2017).

O Quadro 3 indica as regras e os parâmetros para avaliação utilizados para o modelo estrutural e para o modelo de mensuração.

Quadro 3 – Parâmetros para a avaliação do modelo

Modelo de Mensuração (Indicador Reflexivo)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) a variância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).
Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R² de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>). ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão D. Escolha valores de D entre 5 e 10. Os valores de Q² maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

(Fonte: Adaptado HAIR Jr et al., 2011).

A seguir, passa-se para seção de apresentação e análise dos dados.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Com relação aos **dados sociodemográficos** dos participantes, 3 categorias foram investigadas: **sexo, faixa etária de idade e escolaridade**. No quesito sexo, obteve-se 34,5% dos respondentes do sexo masculino (n=41) e 65,6% do sexo feminino (n=78). Devido ao contexto em que a pesquisa foi realizada, uma rede de salão de beleza, era esperado que a maioria dos respondentes fosse do sexo feminino, pois ainda é dado culturalmente para as mulheres as atividades relacionadas ao cuidado.

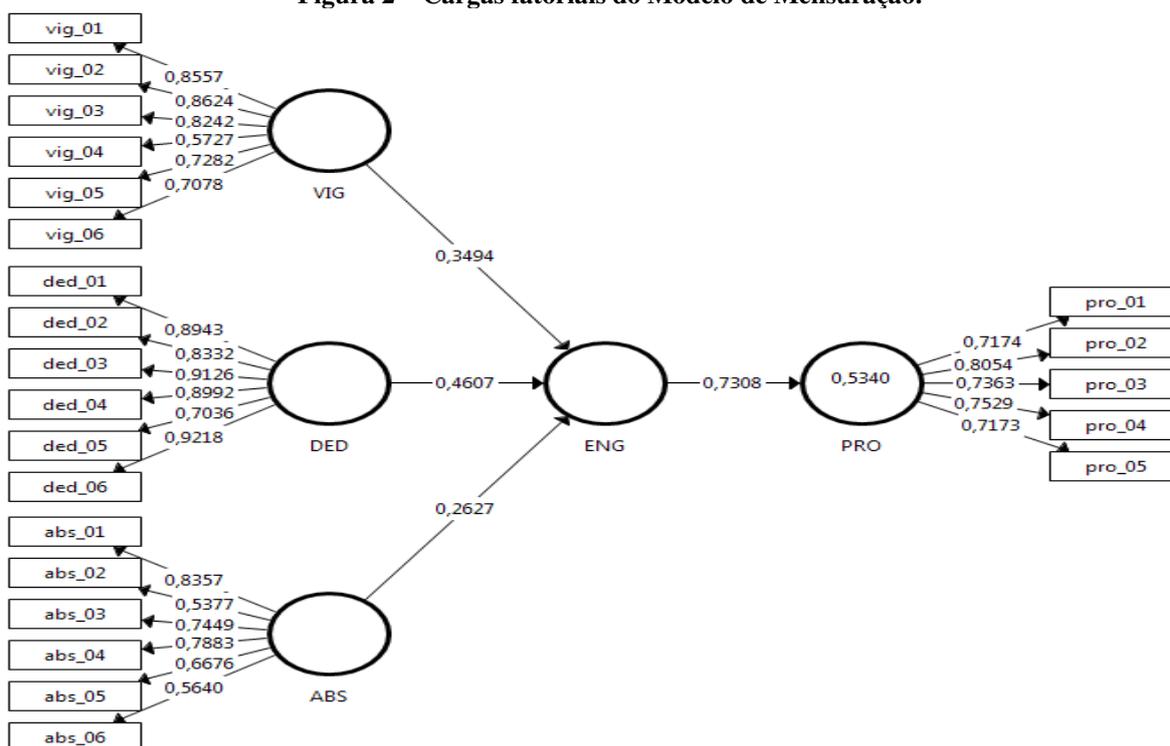
Já sobre a faixa etária de idade, 1,7% são participantes com menos de 20 anos (n=2), 31,1% dos participantes têm 21 a 30 anos (n=37), 45,4% dos participantes possuem 31 a 40 anos (n=54), 14,3% dos participantes assinalaram de 41 a 50 anos (n=17), 5,0% dos participantes têm 51 a 60 anos (n=6) e 2,5% dos participantes possuem 61 a 70 anos (n=3).

Sobre a escolaridade, 6% dos respondentes têm ensino fundamental (n=5), 19,3% dos respondentes assinalaram o ensino médio (n=23), 51,3% dos respondentes possuem graduação (n=61), 22,7% têm especialização/MBA (n=27) e, por último, 1,7% dos respondentes possuem mestrado/doutorado (n=2).

4.2.1 Cargas Fatoriais do Modelo de mensuração

As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) estão dispostas na Figura 2.

Figura 2 – Cargas fatoriais do Modelo de Mensuração.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A distribuição da amostra foi não normal (HAIR Jr et al., 2017) e, dessa forma, usou-se o procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. O algoritmo *bootstrapping* (BT) foi configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 119* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr et al., 2017, p. 91). O algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado com o parâmetro *Omission Distance = 7* para verificar a relevância preditiva do modelo (Hair Jr et al., 2017).

4.2.1 Modelo de mensuração

Inicialmente, examinou-se a confiabilidade, confiabilidade composta e a variância das variáveis com base nos critérios associados à especificação do modelo de mensuração (HAIR JR et al., 2011) (Tabela 3).

Tabela 3 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
VIG	0,8539	0,8929	0,5858
DED	0,9304	0,9461	0,7467
ABS	0,7876	0,8479	0,4880
ENG	0,9418	0,9497	0,5237
PRO	0,8018	0,8627	0,5574

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Os resultados apontam para alfa de conbrach com nível entre ótimo e bom para as variáveis vigor, dedicação, engajamento e produtividade, e aceitável para a variável absorção. Ou seja, os construtos engajamento e produtividade, e as variáveis vigor, dedicação e absorção são confiáveis (Tabela 3).

Como se trata de um modelo com indicadores reflexivos, verificou-se a validade em duas etapas (validade convergente e validade discriminante), utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker (HAIR Jr et al., 2011), conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	ABS	DED	PRO	VIG
abs_01	0,8357	0	0	0
abs_02	0,5377	0	0	0
abs_03	0,7449	0	0	0
abs_04	0,7883	0	0	0
abs_05	0,6676	0	0	0
abs_06	0,5640	0	0	0
ded_01	0	0,8943	0	0
ded_02	0	0,8332	0	0
ded_03	0	0,9126	0	0
ded_04	0	0,8992	0	0
ded_05	0	0,7036	0	0
ded_06	0	0,9218	0	0
pro_01	0	0	0,7174	0
pro_02	0	0	0,8054	0
pro_03	0	0	0,7363	0
pro_04	0	0	0,7529	0
pro_05	0	0	0,7173	0
vig_01	0	0	0	0,8557
vig_02	0	0	0	0,8624
vig_03	0	0	0	0,8242
vig_04	0	0	0	0,5727
vig_05	0	0	0	0,7282
vig_06	0	0	0	0,7078

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, pois comprovou-se a significância estatística das cargas externas, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%
vig_01 ← VIG	0,8557	31,2243	***	0,0000	[0,7840; 0,9274]
vig_02 ← VIG	0,8624	33,9572	***	0,0000	[0,7959; 0,9289]
vig_03 ← VIG	0,8242	27,8086	***	0,0000	[0,7467; 0,9017]
vig_04 ← VIG	0,5727	6,1252	***	0,0000	[0,3279; 0,8175]
vig_05 ← VIG	0,7282	9,8067	***	0,0000	[0,5337; 0,9227]
vig_06 ← VIG	0,7078	9,4487	***	0,0000	[0,5117; 0,9039]
ded_01 ← DED	0,8943	35,2106	***	0,0000	[0,8278; 0,9608]
ded_02 ← DED	0,8332	22,2952	***	0,0000	[0,7353; 0,9311]
ded_03 ← DED	0,9126	46,7120	***	0,0000	[0,8615; 0,9637]
ded_04 ← DED	0,8992	35,2374	***	0,0000	[0,8324; 0,9660]
ded_05 ← DED	0,7036	8,7507	***	0,0000	[0,4931; 0,9141]

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%
ded_06 ← DED	0,9218	42,3528	***	0,0000	[0,8647; 0,9789]
abs_01 ← ABS	0,8357	28,0989	***	0,0000	[0,7579; 0,9135]
abs_02 ← ABS	0,5377	5,4075	***	0,0000	[0,2775; 0,7979]
abs_03 ← ABS	0,7449	12,7640	***	0,0000	[0,5920; 0,8978]
abs_04 ← ABS	0,7883	21,9815	***	0,0000	[0,6943; 0,8823]
abs_05 ← ABS	0,6676	8,1770	***	0,0000	[0,4540; 0,8812]
abs_06 ← ABS	0,5640	5,2502	***	0,0000	[0,2828; 0,8452]
pro_01 ← PRO	0,7174	9,0382	***	0,0000	[0,5095; 0,9253]
pro_02 ← PRO	0,8054	14,3641	***	0,0000	[0,6585; 0,9523]
pro_03 ← PRO	0,7363	9,0236	***	0,0000	[0,5227; 0,9499]
pro_04 ← PRO	0,7529	13,9256	***	0,0000	[0,6113; 0,8945]
pro_05 ← PRO	0,7173	9,2973	***	0,0000	[0,5152; 0,9194]

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10.

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Em seguida, verificou a Variância Média Extraída (AVE), considerando o valor de 0,50 ou superior como grau suficiente de validade convergente (HAIR Jr et al., 2017). De acordo com os dados apresentados anteriormente, considera-se que há convergência dos indicadores para mensurar os respectivos construtos, porém, indica-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos em função dos valores da AVE que foram destacados em negrito na Tabela 4.

Fez-se a comparação aa raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações dos construtos (FORNELL; LARCKER, 1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR Jr et al., 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Validade Discriminante (Critério de Fornell-Larcker)

Raiz Quadrada (AVE)	ABS	DED	ENG	PRO	VIG
ABS	0,6986	0	0	0	0
DED	0,7750	0,8641	0	0	0
ENG	0,8931	0,9523	0,7237	0	0
PRO	0,6006	0,7051	0,7308	0,7466	0
VIG	0,7826	0,8243	0,9347	0,7654	0,7654
Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	ABS	DED	ENG	PRO	VIG
ABS	L C	0	0	0	0
DED	> <	L C	0	0	0
ENG	< <	< <	L C	0	0
PRO	> >	> >	> <	L C	0
VIG	< <	< >	< <	< <	L C

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO). L = Linha. C = Coluna. Fonte: dados da pesquisa.

Notou-se que a variância extraída está menor que a variância compartilhada para alguns casos. Em complemento a este resultado, utilizou-se outro critério para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais. O resultado esperado é que a carga fatorial das variáveis com o seu construto associado seja maior que as suas cargas com todos os

construtos restantes (HAIR Jr et al., 2011). Seguem os resultados das cargas transversais na Tabela 7.

Tabela 7 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	ABS	DED	PRO	VIG	ABS	DED	PRO	VIG
abs_01	0,8357	0,6651	0,4930	0,6956	=	>	>	>
abs_02	0,5377	0,2948	0,3288	0,3985	=	>	>	>
abs_03	0,7449	0,5593	0,3622	0,6115	=	>	>	>
abs_04	0,7883	0,7815	0,5946	0,7277	=	>	>	>
abs_05	0,6676	0,4174	0,3871	0,3982	=	>	>	>
abs_06	0,5640	0,3366	0,2590	0,2667	=	>	>	>
ded_01	0,6627	0,8943	0,6544	0,7557	>	=	>	>
ded_02	0,7005	0,8332	0,5262	0,6994	>	=	>	>
ded_03	0,7111	0,9126	0,5897	0,7491	>	=	>	>
ded_04	0,6975	0,8992	0,6129	0,7596	>	=	>	>
ded_05	0,5029	0,7036	0,5985	0,4811	>	=	>	>
ded_06	0,7195	0,9218	0,6834	0,7858	>	=	>	>
pro_01	0,4031	0,4738	0,7174	0,4921	>	>	=	>
pro_02	0,4326	0,5334	0,8054	0,5219	>	>	=	>
pro_03	0,3755	0,4365	0,7363	0,4142	>	>	=	>
pro_04	0,5377	0,5725	0,7529	0,6209	>	>	=	>
pro_05	0,4622	0,5846	0,7173	0,5276	>	>	=	>
vig_01	0,6592	0,6815	0,6010	0,8557	>	>	>	=
vig_02	0,7126	0,7822	0,6441	0,8624	>	>	>	=
vig_03	0,6810	0,6371	0,4174	0,8242	>	>	>	=
vig_04	0,4997	0,3868	0,3658	0,5727	>	>	>	=
vig_05	0,5476	0,6374	0,5916	0,7282	>	>	>	=
vig_06	0,4583	0,5956	0,5671	0,7078	>	>	>	=

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Considerados satisfatórios os resultados no que se refere a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos indicadores e construtos do modelo de mensuração (Tabela 7), juntamente com outros resultados apresentados anteriormente, permitiram avaliar o modelo estrutural (HENSELER et al., 2009) e iniciar a análise das relações entre os construtos.

4.2.2 Modelo estrutural

Neste ponto, analisa-se a capacidade de predição e relacionamento entre os construtos. Os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e o coeficiente de determinação R^2 .

Para tanto, verificou inicialmente a colinearidade do modelo estrutural, o Fator de Inflação de Variância (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5,00 (HAIR Jr et al., 2017), conforme dados demonstrados na Tabela 8.

Tabela 8 - Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
	ENG
VIG	3,7200
DED	3,6100
ABS	2,9860
	PRO
ENG	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

O Fator de Inflação de Variância (VIF) de cada construto apresentou resultados satisfatórios, o que leva a averiguação dos valores dos coeficientes do caminho estrutural que têm valores padronizados entre -1 e +1.

Os valores críticos utilizados para testes bicaudais, dispostos na Tabela 9, são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$) (HAIR Jr et al., 2017).

Tabela 9 - Teste de Significância do Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%
VIG → ENG	0,3494	20,8633	***	0,0000	[0,3057; 0,3931]
DED → ENG	0,4607	19,0402	***	0,0000	[0,3973; 0,5241]
ABS → ENG	0,2627	12,7758	***	0,0000	[0,2088; 0,3166]
ENG → PRO	0,7308	10,0432	***	0,0000	[0,5402; 0,9214]

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Observou-se que todas as relações entre os construtos são estatisticamente significantes (Tabela 9). Já o tamanho do efeito f^2 (pequeno - 0,02; médio - 0,15; e grande - 0,35) não pode ser considerado para valores inferiores a 0,02 (COHEN, 1988). Os resultados do tamanho do efeito f^2 no caminho estrutural estão na Tabela 10.

Tabela 10 - Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	Nível de Significância	f^2	Tamanho do Efeito
VIG → ENG	0,3494	***	270,3190	Grande
DED → ENG	0,4607	***	484,3675	Grande
ABS → ENG	0,2627	***	190,3498	Grande
ENG → PRO	0,7308	***	1,1461	Grande

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

As relações retornaram com todos os resultados do tamanho do efeito grande, importante para o modelo analisado (Tabela 10). Mas, ainda é necessário medir o efeito total dos coeficientes no caminho estrutural, o que pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11 - Teste de Significância do Efeito Total

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%
VIG → ENG	0,3494	20,8633	***	0,0000	[0,3057; 0,3931]
VIG → PRO	0,2553	10,3169	***	0,0000	[0,1906; 0,3200]
DED → ENG	0,4607	19,0402	***	0,0000	[0,3973; 0,5241]
DED → PRO	0,3367	12,7273	***	0,0000	[0,2673; 0,4061]
ABS → ENG	0,2627	12,7758	***	0,0000	[0,2088; 0,3166]
ABS → PRO	0,1920	6,5792	***	0,0000	[0,1156; 0,2684]
ENG → PRO	0,7308	10,0432	***	0,0000	[0,5402; 0,9214]

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.
 Legenda: vigor (VIG), dedicação (DED), absorção (ABS), engajamento (ENG) e produtividade (PRO).

Pelos resultados da Tabela 11, também se obteve medidas interessantes, levando a próxima avaliação que é a análise do coeficiente de determinação R^2 que pode variar de 0 a 1 (HAIR Jr et al., 2011), conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Construtos	R^2	$R^2_{Ajustado}$	Análise do R^2	Q^2
PRO	0,5340	0,5301	Moderado	0,2647

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Legenda: produtividade (PRO).

Os níveis mais elevados do R^2 indicam maior precisão e, neste caso analisado, a análise do R^2 é moderada (Tabela 12). Outra avaliação envolveu a capacidade de predição do modelo e utilizou o Q^2 que, quando apresenta resultado acima de zero, evidencia a relevância preditiva (CHIN, 1998; HAIR Jr et al., 2017). Os valores do R^2 e Q^2 para o construto analisado são considerados favoráveis e satisfatórios (Tabela 12). O próximo passo foi verificar os índices de ajuste do modelo, de acordo com a Tabela 13, que retornou com resultado considerável.

Tabela 13 - Ajuste Geral do Modelo

Ajuste	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0,1121	0,1123
d_ULS	10,8283	10,8635
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	Infinito	Infinito
NFI	n/a	n/a

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: rms Theta = 0,2046. n/a = não aplicável.

Conclui-se a análise dos modelos com resultados consistentes e, a partir disso, as hipóteses expressas pelo modelo hipotético podem ser analisadas.

4.3 Avaliação das hipóteses

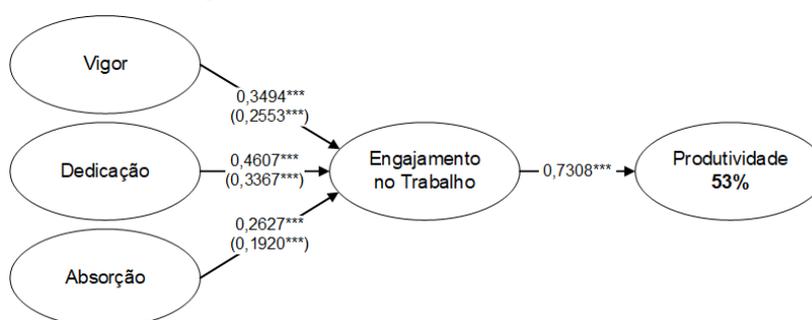
Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 2 e os dados apresentados na Tabela 11 constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto produtividade sobre a Tabela 12 obteve um valor de $R^2 = 0,5340$. Isso indica que o engajamento no trabalho, com seus antecedentes, é capaz de explicar a variação de aproximadamente 53% da produtividade do trabalhador.

Com relação as hipóteses da pesquisa, as relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes, indicando-se que as hipóteses H1, H1a, H1b e H1c foram suportadas. Sendo assim, quanto maior o engajamento no trabalho (H1; $ENG \rightarrow PRO =$

0,7308; $p < 0,01$); quanto maior o vigor no trabalho (H1a; $VIG \rightarrow PRO = 0,2553$; $p < 0,01$); quanto maior a dedicação no trabalho (H1b; $DED \rightarrow PRO = 0,3367$; $p < 0,01$); e quanto maior a absorção no trabalho (H1c; $ABS \rightarrow PRO = 0,1920$; $p < 0,01$), maior é a produtividade do trabalhador.

Isso significa que, ocorrendo um desvio-padrão em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural nas relações existentes entre os construtos no modelo estrutural. Ou seja, cada valor apontado na Figura 2 indica a relação existente no modelo hipotético para fins de explicação da produtividade do trabalhador, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 . As sínteses dos resultados sobre o modelo da pesquisa são apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Síntese do resultado do modelo



Fonte: Dados da pesquisa (2023). **Nota:** NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$. O valor entre parênteses refere-se ao efeito total do respectivo construto no construto produtividade.

4.4 Discussão dos resultados

Conclui-se que os construtos engajamento e produtividade analisados no contexto de uma rede de salão de beleza têm relevância estatística entre eles, o que pode ser observado também no dia a dia do salão de beleza.

O engajamento promovido pela rede de salão analisada, através dos seus gestores, de forma prática e acessível, com reuniões quinzenais, mostrando a melhor execução de suas tarefas e como se faz de maneira comprometida pode gerar resultados e aumentar o engajamento e a produtividade. Por isso o resultado da correlação positiva de que, quanto maior o engajamento no trabalho, maior a produtividade do colaborador.

O vigor no trabalho traduzido a partir da energia, a dedicação no trabalho sentida pela vontade de realizar suas tarefas e a absorção no trabalho percebida pela capacidade de envolver são corroboradas pelos resultados estatísticos dessa pesquisa. Segundo Xanthopoulou et al. (2009), essa variação dos níveis de produtividade em razão do grau de engajamento apresentada pelo trabalhador no desempenho de suas funções laborais se dá devido a relação afetiva deste em relação ao trabalho. Para os autores, o impacto emocional que o ambiente de trabalho gera no colaborador, será determinante para o grau de empenho que o trabalhador deposita no desempenho de suas tarefas diárias, se tornado assim mais produtivo.

5 Considerações finais

O mercado de salões de beleza possui há muitos anos as mesmas queixas com relação ao atendimento e aos resultados, fazendo com o objetivo deste trabalho se justifique, qual seja, analisar a relação entre engajamento no trabalho e a produtividade dos funcionários de uma rede de salões de beleza na cidade de Belo Horizonte-MG.

As 4 hipóteses testadas foram confirmadas e apresentaram relação estatística positiva. A hipótese 1 (H1): “quanto maior o engajamento no trabalho, maior a produtividade” obteve resultados estatísticos satisfatórios ($r = 0,7308$; $p < 0,01$), demonstrando que a rede de salões pode adotar medidas que aumente o engajamento, pois conseqüentemente terá o aumento da produtividade de seus funcionários. O valor de $R^2=0,5340$ analisado apontou que o engajamento no trabalho, com seus antecedentes, é capaz de explicar a variação de aproximadamente 53% da produtividade do trabalhador.

As outras três hipóteses (H1a, H1b e H1c) testadas também apresentaram relações positivas e estatisticamente significantes. Ou seja, quanto maior o vigor no trabalho; quanto maior a dedicação no trabalho; e quanto maior a absorção no trabalho, maior é a produtividade do funcionário que participou dessa pesquisa.

Quanto as limitações, esta pesquisa foi exclusivamente quantitativa e aplicada numa rede de salão de beleza de um estado no Sudeste do Brasil. Indica-se que esse estudo seja ampliado e que possa ser complementado por uma pesquisa do tipo qualitativa para entender como esses resultados são pensados pelos respondentes.

6 Recomendações

A melhor forma de obter esses resultados na prática é investir no desenvolvimento dos gestores e mudar sua mentalidade. A sua profissionalização, através de programas de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que há uma parcela de funcionários da rede de salão investigada com especialização e até mesmo mestrado e doutorado, pode aumentar ainda mais o engajamento da sua equipe e, por sua vez, aumentar a produtividade.

Esse trabalho também teve sua importância ao demonstrar que os problemas específicos do segmento da beleza não estão distantes das aplicações dadas pela administração e da área de gestão de pessoas, demonstrando que é possível aplicação de conceitos na prática para solucionar os problemas de uma organização específica.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, M. F. Lazer e Produtividade no trabalho. **Turismo em análise**, v. 11, n. 2, 111-24, 2000.
- ANITHA J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 3, p. 308-323, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Carrer Development International*. **Journal of educational Psychology**, v. 13, n. 3, p. 209-233, 2008.
- BAKKER, A.B. Engajamento de trabalho: tendências atuais. **Desenvolvimento de Carreira Internacional**, v. 23, n. 1, p. 4-11, 2020.
- CAVALCANTE, M.; SIQUEIRA, M.; KUNIYOSHI, M. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, PAGINA, 2015.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates, 1988.
- COSTA, J. F. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 8, p. 297-334, 1951.

- DERNOVSEK D. **Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line**. Credit Union National Association, Inc., 2008.
- FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico** (Tese Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- HAIR Jr, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- HAIR Jr, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009.
- HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement. **Journal of applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 606-622, 2013.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARKOS, S.; SRIDEVI, M. S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 89-96, 2010.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.
- PIRES, V. M.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O Impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.
- RAHMADANI, V. G. et al. Engaging leadership and Its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: a multi-level longitudinal study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3, p. 776-798, 2020.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015.
- ROBINSON, D.; PERRYMAN, S.; HAYDAY, S. **The Drivers of Employee Engagement Report 408**. Institute for Employment Studies, UK, 2004.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. Psychology Press, Hove, NY, 2010.
- SEBRAE/MG. **Curso Sazonal de Canvas Bussiness Model para Empreendedores da Área da Beleza**. SEBRAE/MG, 2016.
- SHARMA, M. S.; SHARMA, M. V. Employee engagement to enhance productivity in current scenario. **International Journal of Commerce. Business and Management**, v. 3, n. 4, p. 595-604, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Engajamento no trabalho. In Siqueira, M.M.M (Org). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 147-154.

SPADER, G. **A influência da competência profissional, da inteligência emocional, da produtividade e do engajamento sobre a satisfação com o trabalho em um ambiente de serviços de saúde** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil, 2019.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

VEIGA, D. V. A. **Engajamento no trabalho e suas contribuições para produtividade em uma empresa de varejo mineira** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Universitário Una, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2019.

XANTHOPOULOU, D. et al. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, p. 183-200, 2009.