

RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO COM A TAREFA E ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Luciana Campos Lima¹, Tatiani dos Santos Zuppani¹, Ana Lúcia Pereira²

¹ Universidade de São Paulo-USP

² Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

¹Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Butantã, São Paulo – SP

lucamposlima@hotmail.com

Resumo

Este trabalho teve como objetivo verificar se o nível de engajamento com a tarefa varia de acordo com a estratégia de Gestão de Pessoas empregada pelas empresas. Para tanto realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa e cunho descritivo, por meio da aplicação de um survey em 233 estudantes de Administração. Optou-se pela escala de engajamento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) e a estratégia de Gestão de Pessoas foi mensurada com base na percepção dos participantes a respeito da forma como suas empresas conduzem cinco práticas de RH (contratação, treinamento, carreira, salário e incentivos). Para a UWES foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória, que mostrou confiabilidade aceitável para os três fatores criados (dedicação/inspiração, absorção e vigor). Da escala de estratégia de Gestão de Pessoas extraiu-se a média dos itens para criar dois grupos antagônicos (foco de controle e foco de comprometimento). Os valores médios dos três fatores extraídos foram comparados com os dois grupos criados através de um Teste T. Os resultados dessa análise revelaram diferenças significativas em todas as comparações, especialmente para o fator dedicação. A média de engajamento com a tarefa foi maior em todos os casos para o grupo foco no comprometimento, cujas estratégias promovem maior envolvimento dos empregados. Os resultados permitem concluir que a adoção da estratégia colaborativa tende a aumentar a vantagem competitiva da organização, o que favorece a valorização do papel estratégico da gestão de pessoas.

Palavras-chaves: Engajamento. Gestão de Pessoas. Estratégias de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The aim of this study was to test if work engagement changes according to the strategic human resources management adopted by company. Thereby, it was made a quantitative and descriptive research by using a survey with 233 business students. Work engagement was measured by Utrecht Work Engagement Scale (UWES). A scale was constructed to measure strategic human resources management based on perception of five practices of area (hiring, training, career, compensation and benefits). Exploratory Factorial Analysis was used for UWES and showed an acceptable reliability for three factors extracted (dedication/inspiration, absorption and vigor). It was extracted from the strategic human resources management scale an items average to created two different strategic groups (control focus and commitment focus). The average of three extracted factors was compared with two strategic HR groups by a T Test. The results showed differences in all comparisons, especially in the dedication factor. The work engagement average was bigger for commitment focus group, associated with involvement employee strategy. It is possible to conclude from the results that the adoption of a collaborative performance tends to raise the competitive advantage organization, valorizing the strategic role of human resources.

Palavras-chaves: Work Engagement. People Management. Strategic Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

A evolução da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) tem direcionado o foco da área para o capital intelectual, uma vez que passou-se a reconhecer a sua influência nos resultados dos negócios. Os impactos da qualidade, da diferenciação de produto e da inovação tecnológica na operação mercadológica promoveram a necessidade do desenvolvimento e uso pleno do potencial, das habilidades e da capacidade analítica dos empregados da organização (DYER et al, 1992).

Alguns autores propõem a adoção da terminologia “Gestão de Pessoas (GP)” em substituição a “Recursos Humanos” advogando ser uma maneira de trazer o indivíduo para o centro da relação organização e indivíduo (FISCHER, 2002), reposicionando-o como participante em diversas esferas que se tornam fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Dessa forma, o ‘employee engagement’ (engajamento do empregado) tem cada vez mais se constituído como parte das rotinas de Gestão de Pessoas das organizações (ARROWSMITH; PARKER, 2013). Segundo Loch e Correia (2004) a área precisou flexibilizar-se em suas estruturas e práticas para possibilitar a emergência da subjetividade humana no trabalho, essencial à inovação, crescimento e sobrevivência organizacional.

O engajamento do empregado e a performance organizacional têm demonstrado uma relação positiva em estudos acadêmicos (ANDREW; SOFIAN, 2011; HARTER et al, 2002; RASHEED et al, 2013), o que vem despertando o interesse do mercado profissional. Em um estudo sobre os aspectos e tendências relacionados à retenção de profissionais, a Hay Group (2011) identificou que os empregados tidos como engajados e cientes do suporte organizacional tendem a gerar maiores resultados financeiros. Da mesma forma, em 2012, outra pesquisa da consultoria revelou como prioridade da GRH a melhoria do engajamento dos empregados.

Apesar do aumento no número de estudos procurando compreender o conceito engajamento, Bakker e Leiter (2010) afirmam que ainda é necessário compreender melhor como este é modelado e qual é o real papel da área de GRH no seu desenvolvimento junto aos empregados. Dessa forma, o objetivo deste

trabalho foi verificar se o nível de engajamento varia de acordo com a estratégia de Gestão de Pessoas empregada. Esse estudo se justifica pela importância da relação prática-contigência em um sistema de Gestão de Recursos Humanos (BECKER; GERHART, 1996). Além disso, o conceito de engajamento é um fator pessoal que pode servir para a compreensão do comportamento humano no trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O “estratégico” da Gestão de Recursos Humanos

No final do século XX emergem discussões sobre competitividade, reestruturação produtiva e de mercado, entre outros aspectos relacionados à transição econômica e social, impulsionando a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) a pensar além do seu papel operacional (BARBOSA, 2005). O pressuposto passa a ser que, para sobreviver, uma organização deve aprender tão rápido quanto o ambiente muda (BURNES et al, 2003), o que ocasionou o avanço do interesse no desenvolvimento de uma perspectiva estratégica da área a partir dos anos 90.

A perspectiva estratégica da gestão GRH reside em sua capacidade integrativa com os planos estratégicos organizacionais, na coerência entre suas políticas, na internalização da sua importância por parte dos gestores de linha, na identificação e comprometimento dos empregados com a organização, na sua flexibilidade e adaptação configuracional e, finalmente, na qualidade de seus resultados (GUEST, 1987). Dessa forma, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) pode ser definida como:

O conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam o seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico (MARTÍN-ALCÁZAR et al, 2005, p. 651).

Diferentes modelos têm sido propostos com o objetivo de constituir um conjunto de elementos de GRH que maximizem o desempenho organizacional, entretanto duas perspectivas iniciais devem ser tratadas: o Michigan Concept e o Harvard Concept.

No primeiro modelo destaca-se o alinhamento entre as políticas de recursos humanos e a estratégia organizacional (DEVANNA et al, 1984), retratando um utilitarismo instrumental para a área (LEGGE, 2005). A preocupação básica é desenvolver um ciclo de trabalho alinhado à estratégia organizacional com foco em quatro funções genéricas: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A segunda perspectiva, o Harvard Concept, tem como premissa a gestão participativa, o autocontrole e a autorregulamentação, tomando a flexibilização como meio de atingir os objetivos organizacionais (BEER et al, 1985). Portanto, esse modelo estratégico tem um cunho mais humanista, enfatizando a integração das políticas de RH com os objetivos do negócio, por meio do tratamento dos empregados como ativos valiosos (STOREY, 1989; LEGGE, 2005).

No Brasil, Albuquerque (1999) situa as diferentes configurações de prática de forma mais evolutiva, associando-as às mudanças do ambiente no qual as organizações se inserem. As modificações no cenário institucional têm testado a eficácia de uma perspectiva mais tradicional, voltada para estruturas hierárquicas, divisões de trabalho bem definidas, autoridade, especialização funcional e responsabilidade. Em tal configuração prima-se pela racionalização dos processos produtivos e entende-se a mão de obra como mero meio para se alcançar os objetivos organizacionais ou resolver problemas associados à tarefa.

Assim, em um contexto mais dinâmico e competitivo, uma visão mais transformadora emerge, na qual a organização passa a atender ao interesse de variados stakeholders:

À medida que a competição entre as empresas transcende as fronteiras nacionais, para ocorrer com intensidade crescente em níveis internacional e global, a demanda por produto e serviços diferenciados e de maior qualidade tende a aumentar. O menor ciclo de vida dos produtos estimula inovação e redução do time to market. (ALBUQUERQUE, 1999, p. 219)

Para o autor, para aumentar a competitividade das empresas o processo exige novas políticas de gestão de pessoas, tendo como foco inovação, qualidade de produtos e serviços e produtividade no

trabalho. Nesse sentido, Dutra (2011) defende que as políticas e práticas de Recursos Humanos devem conciliar as expectativas da organização e das pessoas, para que ambas alcancem os resultados almejados em longo prazo.

Correndo os riscos associados à proposição de um modelo teórico, Albuquerque (1999) descreve dois sistemas de GRH: Estratégia de Controle e Estratégia de Comprometimento, cujas políticas são sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Comparação entre as Concepções das Políticas de Recursos Humanos

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	ESTRATÉGIA DE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
Contratação	CONTROLE	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
Carreira	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salários	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Focados na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis.
Incentivo	Focados na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação entre um nível e outro.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.
	Uso de incentivos individuais.	

Fonte: Albuquerque (2002)

Na estratégia de controle, os funcionários são tidos como números, custos e fatores de produção, precisando, portanto, ser controlados. Na estratégia de comprometimento as pessoas são consideradas parceiras e, portanto, a organização precisa investir nelas para obter melhores resultados.

Percebe-se que a gestão estratégica das pessoas na organização assume o papel desafiador de desenvolver e valorizar os indivíduos por meio de ações planejadas e direcionadas, como é desejado em qualquer estratégia.

2.2 Considerações sobre o construto “Engajamento”

Na década de 90 o movimento da Psicologia Positiva ganhou força e procurou tirar o foco da doença e colocar sobre as potencialidades humanas (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Partindo dessa premissa, Bakker e Schaufeli (2008) defendem um trabalho mais efetivo sobre traços, estados e comportamentos positivos dos empregados no contexto do trabalho, caracterizando o Comportamento Organizacional Positivo. O conceito de engajamento vem ao encontro dessa abordagem.

A primeira pesquisa científica publicada na área de negócios a tratar desse tema foi “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, realizada em 1990 por William Kahn. Este trabalho emprega o termo engajamento pessoal, definindo-o como o aproveitamento do papel que o indivíduo assumiu na organização. Quando engajado, o indivíduo torna-se fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e conectado às outras pessoas da organização.

Mais tarde, os pesquisadores passam a se referir ao conceito como engajamento do empregado (employee engagement) – mais popular nas empresas e consultorias - ou engajamento com a tarefa (work engagement) – termo mais comumente utilizado na área acadêmica (SCHAUFELI; SALANOVA, 2011).

Na perspectiva do engajamento com as atividades de trabalho, Schaufeli et al (2002) definem o conceito como um estado mental positivo e de com-

pletude relacionado às funções de trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor é indicado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho; a dedicação por forte envolvimento pessoal (inclui a dimensão afetiva), que é maior do que a simples identificação; e, por fim, a absorção é caracterizada pela completa absorção na realização da tarefa.

De forma mais resumida, Hallberg e Schaufeli (2006) colocam o engajamento com as atividades de trabalho como um estado de completa energia e dedicação à realização de uma função. Em outras palavras, é um estado da mente que suporta um investimento simultâneo de energias pessoais na experiência e no desempenho das atividades no trabalho (CHRISTIAN et al, 2011). Ou seja, empregados engajados têm energia e eficácia na concretização de suas atividades e se veem como capazes de alcançar as metas demandadas em seus trabalhos (SCHAUFELI et al, 2002).

Schaufeli et al (2002), estudiosos do tema, desenvolveram e validaram a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), visando medir o engajamento referente à experiência com o trabalho por meio da investigação do vigor, dedicação e absorção como características do construto. A escala é composta por 17 assertivas, das quais seis itens referem-se ao vigor, seis à absorção e cinco à dedicação. Ela tem sido empregada internacionalmente em diferentes contextos e pesquisas (HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; BAKKER; BAL, 2010; GARCZYNSKI et al, 2013; YALABIK et al, 2013).

Entre as pesquisas que investigam antecedentes e consequências deste construto, Harter et al (2002) identificaram que empregados são cognitivamente e emocionalmente engajados quando sabem o que é esperado deles, têm o que precisam para realizar o trabalho, se sentem completos no trabalho, percebem-se como parte de algo significativo para os colegas de trabalho que confiam e têm chances de melhorar e se desenvolver.

Bhatnagar (2012) verificou um relacionamento negativo entre engajamento com as atividades de trabalho e intenção de deixar a empresa. Outro dado de pesquisa importante mostrou que funcionários engajados com suas atividades de trabalho se sentem motivados para expressar sentimentos positivos

como compartilhamento, assistência, cooperação e suporte (KATARIA et al, 2013), esforçando-se para alcançar as metas relacionadas aos papéis que desempenham nas organizações e apresentando altos níveis de desempenho (CHRISTIAN et al, 2011).

Os achados dessas pesquisas evidenciam que, apesar de ser um conceito estudado mais intensamente somente nas últimas duas décadas, o engajamento com as atividades de trabalho tem encontrado um terreno muito fértil de desenvolvimento e pesquisa. Não apenas pelas contribuições que pode trazer ao cenário organizacional, mas também por se tratar de um conhecimento ainda pouco aprofundado no seu desenvolvimento.

2.3 Contribuições da literatura sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Engajamento

Historicamente, há a predominância das análises da estratégia de RH relacionadas ao nível da empresa, como faturamento, produtividade, rentabilidade e geração de riqueza para o acionista (BECKER et al, 2009). Há aproximadamente 10 anos, as análises começaram a se concentrar sobre o impacto da gestão GRH no engajamento dos empregados (ARROWSMITH; PARKER, 2013). Essa migração de foco deu-se de forma natural, uma vez que o construto “engajamento”, apesar de sua complexidade conceitual, acaba por relacionar-se de forma muito próxima ao escopo atual da GRH.

Markos e Sridevi (2010) consideram o desempenho dos subsistemas de recursos humanos responsável pelo nível de engajamento dos empregados com seus trabalhos. Corroborando com essa perspectiva, Lockwood (2007) acredita que o engajamento é influenciado por fatores da cultura local de trabalho, pela comunicação organizacional, pelos estilos de liderança e também pela reputação da empresa. Portanto, sendo a GRH responsável por projetar, medir e avaliar as políticas e práticas dos subsistemas de RH - é capaz de promover uma cultura de engajamento.

Lockwood (2007) afirma que as práticas de GRH podem fazer a diferença entre o engajamento eficaz e valioso. O autor cita como exemplo um estudo que mostrou que as organizações que fornecem uma cultura local de trabalho com as condições psicológicas sustentadas pelo enriquecimento de trabalho, segurança via postura de suporte por parte do gerente e

dos colegas e recursos disponíveis os empregados, são mais propensas a terem colaboradores engajados.

Srivastava e Bhatnagar (2008) estudaram o caso da Motorola Índia Dispositivos Móveis e concluíram que as organizações devem fazer esforços para construir estratégias eficazes de retenção de talentos, abordando o envolvimento dos empregados via competências-chave e impulsionando o desempenho da produtividade e dos negócios.

O estudo da Special Expertise Panels Trends Report (SHRM), realizado em 2006, identificou as tendências que impactam significativamente no engajamento dos empregados. Entre eles, destacam-se o aumento da busca de equilíbrio trabalho/vida, o papel da GRH na construção da relação entre o desempenho individual e os resultados dos negócios, o foco na retenção seletiva, o declínio nos meios de comunicação tradicionais e aumento da comunicação cibernética, a expectativa de que sejam consideradas as necessidades, desejos e comportamentos dos talentos diante das práticas de condução de atração, seleção e retenção.

Lia et al (2012) desenvolveram e testaram um modelo de integração que inclui o engajamento do trabalho e a consistência das práticas de GRH com uma amostra de 298 funcionários e 54 supervisores em um grande hotel de luxo no sul da China. Os achados indicaram que a relação entre a consistência das práticas de GRH e a influência de trocas entre líder-membro (LMX) é intermediada pelo engajamento do empregado. Esses resultados fazem sentido quando se considera que as estratégias da GRH que favorecem e promovem o engajamento dos empregados são as relacionadas à comunicação (LOCKWOOD, 2007).

Para o autor, a comunicação estratégica e contínua dá credibilidade à liderança da organização e, conseqüentemente, promove as trocas entre líder-membro (LMX). Assim, um ambiente de engajamento pode ser promovido por meio do desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação proativa e direcionada pela GRH.

Uma vez que os planos de comunicação proporcionam foco aos objetivos organizacionais e determinam métodos de pontos de informação e comunicação para diferentes públicos, entende-se que são

desdobramentos das próprias estratégias da GRH e, portanto, orientam-se para o comprometimento ou o controle (ALBUQUERQUE, 1999).

Por outro lado, a GRH também pode funcionar como uma barreira para o processo de engajamento, dependendo da forma como são implantadas as políticas e práticas de trabalho. Estas podem impedir a eficiência do engajamento, resultando em um ambiente de trabalho pouco positivo e interessante, danificando a capacidade produtiva da organização (LOCKWOOD, 2007).

Um estudo realizado por Alfes et al (2013) com 297 empregados, todos de uma grande organização do Reino Unido, evidenciou que onde as percepções de práticas de GRH são positivas os comportamentos de cidadania são reforçados e as intenções de mudança são reduzidas. Portanto, demonstrou que o engajamento dos empregados explica a relação entre as práticas de GRH e o comportamento individual. Segundo Harter et al (2002), algumas situações favorecem o engajamento cognitivo e emocional dos empregados. Por exemplo, quando eles sabem o que é esperado deles, têm o que precisam para fazer seu trabalho, se sentem completos com o trabalho que realizam, têm chances de melhorar e se desenvolver e sentem-se parte de algo significativo.

Outro estudo, desenvolvido por Arrowsmith e Parker (2013), sugere que as atividades da GRH para desenvolver o engajamento devem envolver apoio aos desafios e práticas apresentados pela organização.

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa e cunho descritivo (MALHOTRA, 2006). Essa perspectiva é coerente com o objetivo proposto no estudo, na medida em que proporcionou dados que permitiram a comparação do nível de engajamento dos participantes com duas diferentes perspectivas estratégicas de GRH (estratégia de controle e estratégia de comprometimento).

Realizou-se um survey com uso de questionário estruturado, aplicado em 233 universitários do curso de Administração, matriculados em uma instituição de ensino superior localizada no estado de São Paulo.

A estes estudantes foi apresentado um questionário impresso que deveria ser respondido com base no relacionamento desenvolvido com a empresa em que trabalhavam na ocasião. Foram excluídos nove questionários respondidos por estudantes que estavam desempregados no momento da pesquisa

O questionário foi constituído por três partes. A primeira continha uma escala chamada UWES (Utrecht Work Engagement Scale), desenvolvida por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), que tem como objetivo medir o engajamento do empregado com a tarefa. Esse instrumento é composto por 17 assertivas responsáveis por mensurar as três dimensões do construto engajamento: vigor (seis itens), absorção (seis itens) e dedicação (cinco itens).

A língua original dessa escala é o inglês, de forma que, para o uso nessa pesquisa, as assertivas foram traduzidas para o português por um profissional da área de GRH e depois revisadas por uma pessoa proficiente em língua inglesa.

A segunda parte abordou cinco práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo elas: contratação, treinamento, carreira, salário e incentivos. A cada uma dessas práticas foram atribuídas características antagônicas de acordo com as proposições de Albuquerque (1999) apresentadas no Quadro 1. Para a avaliação dessas características opostas foi utilizada uma escala que variava de 1 (práticas ligadas à estratégia de controle) a 7 (práticas ligadas à estratégia de comprometimento).

O respondente deveria apontar sua percepção sobre o posicionamento que aquela ação de RH apresentava na empresa em que atuava.

Por fim, a última parte investigou o perfil da amostra: gênero, faixa etária e classificação socioeconômica. Esse último dado foi coletado a partir da renda média familiar, segundo critério de salários mínimos proposto pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Os dados foram coletados no segundo semestre de 2013, durante o mês de outubro. As respostas foram tabuladas e analisadas com a utilização do software SPSS 19.0 (Statistical Package Social Science).

Com relação ao tratamento dos dados, para a análise do perfil da amostra foi realizada uma estatística descritiva. A fim de analisar a adequação do uso da escala no contexto brasileiro, essa foi submetida a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), que além de testar o agrupamento dos itens, permitiu a avaliação da confiabilidade dos fatores. O valor médio de respostas desses fatores foi comparado em dois diferentes grupos criados a partir da classificação da GERH das empresas em práticas de controle ou comprometimento. Essa comparação de médias foi realizada a partir de um Teste T.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados iniciou-se pelo perfil da amostra, conforme pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil da amostra (n=224)

	n	%
Gênero		
Feminino	139	62,1
Masculino	85	37,9
Faixa etária		
Menos de 18 anos	1	0,4
Entre 19 e 25 anos	157	70,1
Entre 26 e 35 anos	56	25,0
Entre 36 e 50 anos	10	4,5
Classe sócio-econômica		
Classe A	1	0,4
Classe B	28	12,5
Classe C	71	31,7
Classe D	86	38,4
Classe E	38	17,0

Através da análise apresentada na Tabela 1 verifica-se uma predominância de respondentes do sexo feminino (62,1%), com idade entre 19 e 25 anos (70,1%), classificada como classe D (38,4%). O que chama atenção nesses dados é a presença de respondentes bastante jovens e de uma classe socioeconômica que até então não se fazia tão presente nas universidades.

Para trabalhar com o conceito de engajamento com a tarefa, o instrumento UWES passou por uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Essa análise serve para purificar e validar a adaptação da escala, pois esse teste avalia a estrutura das interações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. Esse tipo de teste também deve verificar a confiabilidade da escala, que consiste na extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (Hair et al, 2005), ou seja, o quanto os itens da escala avaliada estão convergindo para mensurar um mesmo ponto.

Uma das formas mais comuns de se medir a consistência interna de construtos com variáveis intervalares é através do coeficiente Alfa de Cronbach, que idealmente deve ser superior a 0,7. Todos esses dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de Engajamento

Assertivas	Fator 1 - Dedicção / Inspiração	Fator 2 - Absorção	Fator 3 - Vigor	Alfa de Cronbach
2. Eu descobri que o trabalho que faço tem significado e propósito.	0,740			0,928
4. No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.	0,534			
5. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	0,568			
7. Meu trabalho me inspira.	0,584			
10. Sinto orgulho do trabalho que eu faço.	0,638			
12. Eu posso continuar trabalhando por um longo período de tempo.	0,728			
13. Para mim, meu trabalho é desafiador.	0,824			
15. No meu trabalho, me sinto muito forte para enfrentar os problemas.	0,588			
3. O tempo voa quando eu estou trabalhando.		0,735		
6. Quando eu estou trabalhando esqueço tudo a minha volta.		0,723		
14. Eu perco a noção do tempo quando eu estou trabalhando.		0,719		
16. É difícil me separar do meu trabalho.		0,644		
1. Eu me sinto cheio de energia no meu trabalho.			0,532	
8. Quando me levanto pela manhã, sinto vontade de ir para o trabalho.			0,718	
9. Eu me sinto feliz quando estou trabalhando bastante.			0,632	
17. No meu trabalho, eu sempre perseverei, mesmo quando as coisas não vão bem.			0,733	

Fonte: base de dados da pesquisa.

A Tabela 2 mostra que todos os itens tiveram um carregamento aceitável, apresentando valores superiores a 0,5 e um valor para o Teste KMO bom (0,937) (PALLANT, 2001). Juntos, os três fatores emergentes são responsáveis por quase 67% da variância explicada. Os valores do Alfa de Cronbach também foram tidos como favoráveis nos três fatores encontrados.

Esses dados são muito positivos e revelam a confiabilidade no uso da escala no Brasil. No entanto, é preciso ressaltar que os itens da escala não se agru-

param da mesma forma que na escala original.

O primeiro fator foi inicialmente denominado “Dedicação” e composto por oito fatores, a maioria deles originalmente presentes nessa dimensão. No entanto, na escala original, os itens 4, 12 e 15 pertenciam ao fator vigor. A explicação para tal fato recaiu sobre a tradução realizada desses itens, que poderia dar margem a uma interpretação diversa da intenção original. A hipótese é que esses itens, em específico, passavam uma ideia de continuidade de relação com a empresa, e não de energia para o trabalho. Por isso, o nome dado ao fator foi “Dedicação/Inspiração”, como uma forma de abarcar tanto essa entrega ao trabalho quanto o desejo de “lutar” por ele.

O segundo fator foi nomeado “Absorção”. Todos os itens presentes pertenciam originalmente a essa dimensão. O terceiro fator foi chamado “Vigor” e composto por cinco itens. No entanto, o item 11, incorporado a esse fator, foi descartado por ter apresentado uma carga fatorial muito baixa (0,448) (Hair et al, 2005). Além disso, o item 9, originalmente pertencente ao fator Absorção carregou para essa amostra nesse fator. A explicação provável para isso também está na interpretação da tradução do item, que pode ter sido compreendida como “para trabalhar bastante é preciso ter energia”.

Assim, com a confirmação da possibilidade de uso da escala de engajamento com o trabalho, partiu-se em busca do resultado final: identificar se o nível de engajamento varia de acordo com a estratégia de Recursos Humanos empregada. Para tanto, utilizou-se a escala criada para medir a percepção dos respondentes sobre cinco práticas de GRH das empresas em que atuavam. Essa escala foi trabalhada de modo a classificar a estratégia de GRH das empresas em “Estratégia de Controle” ou “Estratégia de Envolvimento”.

Para que isso fosse possível, foi gerada uma média para cada participante, com base nas respostas dadas a essas cinco práticas de GRH, avaliadas em uma escala de 1 a 7, onde os menores números representam estratégias de controle e os maiores estratégias de envolvimento. Esse índice criado foi chamado “Estratégia de GRH” e serviu de base para a classificação do participante em um dos dois grupos: “Foco no controle” e “Foco no envolvimento”. Para essa classificação, foi utilizado o número 3,88, que corresponde à média extraída desse índice criado. Com o objetivo de realizar uma classificação mais

precisa do respondente em um dos dois grupos, decidiu-se ainda pela exclusão daqueles que estavam 20 décimos abaixo ou acima da média encontrada. Assim, uma média menor ou igual a 3,68 classificou a empresa do indivíduo no grupo “Foco no controle” e uma média igual ou superior a 4,08 classificou a empresa no grupo “Foco no envolvimento”. No total, 23 indivíduos foram excluídos da amostra. A distribuição dos respondentes por grupo é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação das estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Estratégia de GRH	n	%
Foco no controle	99	49,3
Foco no envolvimento	102	50,7
Total	201	100

Apesar da perda de alguns respondentes, esse agrupamento de indivíduos criou dois grupos com distribuição similar, embora mais discrepantes. Com base nessa classificação foi realizado um Teste T, comparando os diferentes fatores de engajamento identificados por grupo criado. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste T dos fatores de engajamento por grupo de Estratégia de GRH

Fator	Foco no Controle			Foco no Envolvimento			F	Sig
	n	Média	Desvio Padrão	n	Média	Desvio Padrão		
Dedicação	92	3,46	1,321	94	5,13	1,107	5,635	0,000*
Absorção	92	3,32	1,351	99	4,34	1,095	4,758	0,000*
Vigor	96	3,73	1,334	99	4,80	1,126	1,301	0,000*

* - Significante a 0,001

Fonte: base de dados da pesquisa.

A análise desses dados revela uma diferença significativa na média dos grupos para todos os fatores da escala de engajamento. A maior diferença entre essas médias está no fator dedicação, sugerindo que o RH focado no envolvimento tende a gerar, de forma mais contundente, um forte envolvimento pessoal nos empregados (SCHAUFELI et al, 2002).

Embora a diferença média dos outros fatores seja menor, é possível afirmar, de modo geral, que o engajamento do empregado é maior na gestão estratégica de RH com foco em envolvimento do que com foco em controle.

Os resultados encontram convergência com o estudo realizado por Bhatnagar (2012), que relacionou o empoderamento psicológico (característico de empresas com foco em envolvimento) com melhorias no engajamento com a tarefa. Em suas conclusões, o autor coloca o engajamento como condição para a capacidade de inovação dos funcionários, sugerindo que as organizações que pretendem ser inovadoras devem “liberar o engajamento no clima de desenvolvimento da tarefa” (p. 944).

Outros estudos (Harter et al, 2002; Rasheed et al, 2013) também associam o engajamento com a inovação, a obtenção de vantagem competitiva, o sucesso e o aumento significativo nos resultados organizacionais, destacando a importância dos colaboradores serem alvo de “um processo contínuo de aprendizagem, desenvolvimento, mensuração e ação” (RASHEED et al, 2013, p. 195).

Aspectos como carga de trabalho, controle, recompensas, comunidade, justiça, identificação com a organização, sua missão e seus valores, além de congruência entre as metas individuais e organizacionais (CHALOFISKY; KRISHNA, 2009; MASLACH; LEITER, 1997; RASHEED et al, 2013), podem levar o empregado ao engajamento ou ao burnout (espectro oposto). Diante do exposto, evidencia-se a relevância do RH comprometer-se com o manejo adequado destes aspectos, de forma a obter os resultados desejados.

Entretanto, a análise dos dados obtidos nesta pesquisa sugere que o enfoque no envolvimento é outro aspecto favorecedor do estímulo e desenvolvimento do engajamento. Esse cenário vai ao encontro da perspectiva de Chalofsky e Krishna (2009, p. 199), que destacam a relevância das organizações alimentarem o “comprometimento afetivo” dos seus colaboradores, provendo-os de suporte no ambiente de trabalho e de metas e atividades desafiadoras e envolventes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados empíricos encontrados na pesquisa revelam a importância das práticas de GRH sobre o engajamento com a tarefa, pois houve variação no score médio dos fatores de engajamento de acordo com as práticas utilizadas pela área de gestão de pessoas. Isso é relevante na medida em que confirma que a Gestão de Recursos Humanos com foco operacional tende a produzir menos engajamento do que aquela com foco em integração de pessoas. Esse dado é importante quando se considera que o contexto atual em que as empresas se inserem requer cada dia mais o envolvimento de seus empregados na geração de resultados organizacionais.

Os estudos que comprovam a ligação entre engajamento e resultado sugerem que adotar uma estratégia colaborativa pode trazer mais vantagem competitiva à organização, valorizando ainda mais o posicionamento estratégico que a área de gestão de pessoas deve assumir.

Assim, a pesquisa traz pistas sobre o impacto positivo do foco no envolvimento no engajamento dos colaboradores, ressaltando a importância do investimento em modelos mais participativos de gestão. Os resultados convergem com a literatura sobre o tema, que relaciona o alto engajamento com maior lucratividade e vantagem competitiva para as organizações, além da potencialização de sua capacidade de reter talentos.

Ressalta-se, ainda, que essa pesquisa procura compreender um tema que tem sido discutido em estudos internacionais apenas na última década, e que no Brasil, encontra-se em estágio ainda bastante insipiente. Assim, não tem a pretensão de esgotar o tema, mas de incentivar que mais pesquisas sejam realizadas, de forma a aprofundar e sedimentar o conhecimento já existente.

No que diz respeito às limitações deste trabalho, cabe destacar que o questionário não é validado para o Brasil, tendo sido traduzido pelos autores. Além disso, a amostra foi composta principalmente por pessoas jovens e com predominância em uma classe social específica, o que potencialmente pode gerar um foco de análise muito específico, causando certa tendência à análise dos dados. Recomenda-se a replicação do estudo com perfis diversificados.

Quanto às oportunidades de pesquisas futuras, considera-se pertinente a realização de um trabalho de validação do instrumento utilizado, ou mesmo o desenvolvimento de um instrumento adequado ao cenário brasileiro. Outra possibilidade seria a ampliação da perspectiva de análise, de forma a abranger não só as políticas de RH (ênfase no controle ou no envolvimento, dentre outras), mas também as suas práticas, tentando identificar de uma maneira mais palpável as contribuições que o RH pode oferecer para colaborar com o desenvolvimento e o estímulo ao engajamento.

Embora o engajamento seja uma variável do indivíduo, os dados mostram que o ambiente pode influenciar o nível de engajamento tendo em vista a importância das demandas e recursos de trabalho, e não apenas de características pessoais, no compartilhamento de atitudes e comportamento na tarefa (ARROWSMITH; PARKER, 2013, p. 2695).

Diante do exposto, as empresas devem tanto investir na qualidade do clima organizacional, de forma a favorecer a satisfação dos funcionários, quanto adotar ações que façam com que os colaboradores de fato sintam-se envolvidos com os processos e estratégias organizacionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) *Administração Contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALFES, K.; SHANTZ, A. D.; TRUSS, C.; SOANE, E. C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 3, p. 330-351, 2013.

ANDREW, O. C.; SOFIAN, S. Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, v. 3, n. 3, p. 569-575, 2011.

ARROWSMITH, J.; PARKER, J. The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 14, p. 2692-2712, 2013.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010.

BAKKER, A. B.; BAL, M. Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, 2010.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 29, 2008.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e Recursos Humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 45, ed. especial, p. 121-126, 2005.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; BEATTY, R. W. *The Differentiated Workforce: transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 779-803, 1996.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; ILLS, D. Q.; WALTON, R. E. *Human resource management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press, 1985.

- BHATNAGAR, J. Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 5, p. 928-951, 2012.
- BURNES, B.; COOPER, C.; WEST, P. Organizational learning: the new management paradigm? *Management Decision*, v. 41, n. 5/6, 2003.
- CHALOFISKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, v. 11, n. 2, pp. 189-203, 2009.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, v. 64, p. 89-136, 2011.
- DEVANNA; M. A.; FOMBRUN; C. J.; TICHY, N. M. A framework for strategic Human Resource Management. In: FOMBRUN; C. J.; TICHY, N. M.; DEVANNA; M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- DYER, L.; KOCHAN, T. A.; BATT, R. *International Human Resource Studies: a framework for future research*. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series, Cornell University, v. 4, n. 28, 1992.
- FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.
- GARCZYNSKI, A. M.; WALDROP, J. S.; RUPPRECHT, E. A.; GRAWITCH, M. J. Differentiation between work and nonwork self-aspects as a predictor of presenteeism and engagement: cross-cultural differences. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 18, n. 4, pp. 417-429, 2013.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, v. 11, n. 2, p. 119-127, 2006.
- HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.
- HAY GROUP. Por que está tão crítico reter profissionais? 2011. Disponível em: < <http://www.haygroup.com/br/downloads/details.aspx?id=3174> >. Acesso em: 23 jan. 2015.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KATARIA, A.; GARG, P.; RASTOGI, R. Employee engagement and organizational effectiveness: the role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, v. 6; n. 1, pp. 102-113, 2013.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 5, n. 2, p. 157-164, 2001.
- LEGGE, K. *Human Resource Management: rhetorics and realities*. Chippenham: MacMillan Business, 2005.

- LIA, X.; SANDERSB, K.; FRENKEL, S. How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees job performance. *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, 2012.
- LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilidade do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, n. 12, p. 1-25, 2004.
- LOCKWOOD, N. R. Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management*, 2007.
- MALHOTRA, Naresch K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- 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.
- MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ E SÁNCHEZ-GARDEY, 2005, p. 651
- MASLASH, C.; LEITER, M. P. *The Truth about Burn-out*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- PALLANT, J. *SPSS Survival Manual*. Philadelphia: Open University Press, 2001.
- RASHEED, A.; KHAN, S.; RAMZAN, M. Antecedents and consequences of employee engagement: the case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, v. 4, n. 4, pp. 183-200, 2013.
- SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. Work engagement: on how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 20, n. 1, p. 39-46, 2011.
- SELIGMAN, M.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, v. 55, p. 5-14, 2000.
- SRIVASTAVA, P.; BHATNAGAR, J. Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India. *Industrial and Commercial Training*, v. 40, n. 5, 2008.
- STOREY, J. *New Perspective on Human Resources Management*. London: Routledge, 1989.
- YALABIK, Z. Y., POPAITOON, P.; CHOWNE, J. A.; RAYTON, B. A. Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 14, p. 2799-2823, 2013.