

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO¹

Acadêmica²: Izabel Angélica Barcellos de Oliveira

Orientador³: Dr. Lucas Almeida dos Santos

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, por meio de uma contextualização do ambiente organizacional, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas e sua contribuição para o engajamento no trabalho por parte dos colaboradores. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva, e embasamento bibliográfico, com dados coletados por meio da técnica de observação não sistematizada e entrevista não estruturada com os gestores no ambiente em análise. Os principais resultados encontrados suscitam a existências de práticas de gestão de pessoas utilizadas pela organização e que estas, conforme observado condicionam os colaboradores a um maior engajamento no trabalho. Além disso, conclui-se que a organização, não possui um setor específico de gestão de pessoas ou recursos humanos, mas nem por isso deixa de implementar algumas ações como forma de atender as necessidades de seu capital intelectual, o que, diante deste contexto, seria interessante a utilização de um instrumento que mensurasse o nível de engajamento dos colaboradores efetivos e terceirizados.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de gestão de pessoas; Engajamento no trabalho; Processos.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações vêm vivenciando grandes mudanças em razão dos avanços tecnológicos e pude observar isto na agência. Com tudo isso as mudanças não se limitam apenas às estruturas físicas e produtos, mas especialmente sobre os padrões de comportamento ou de cultura. Para que as organizações se adaptem ao novo cenário, torna-se necessário pensar em seus trabalhadores, não como simples “recursos humanos”, mas sim como “capital humano” da organização (SPINELLI, 2019).

Neste contexto, segundo o autor supracitado, nota-se que cada vez mais a gestão de pessoas nas organizações vem sendo valorizada, por ser um conjunto de métodos e habilidades com práticas voltadas para dar mais valor aos comportamentos humanos. Assim, buscando o atingimento destas práticas são aplicadas metodologias objetivas para que o capital humano seja desenvolvido, pois as práticas de gestão de pessoas quando planejadas nas organizações promovem as pessoas a trabalharem continuamente em busca do crescimento profissional e consequentemente da valorização, para que a gestão de pessoas seja um sucesso é preciso adotar práticas que promova na organização um crescimento contínuo.

Nesta esteira de pensamento, para Robbins (2004) a área de gestão de pessoas é

essencialmente constituída por intermédio das respectivas políticas, processos e práticas de gestão de pessoas, destinada a prover as organizações com profissionais capacitados e perpetuar o alto desempenho dos trabalhadores por meio de um planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de administração de recursos humanos.

Com isso, o engajamento no trabalho surge como um processo participativo dos colaboradores, o qual pode ser definido como um estado mental positivo em relação ao trabalho, fazendo com que estes indivíduos sintam-se mais entusiasmados no ambiente organizacional, em razão de estímulos, tarefas enriquecedoras e por gostar daquilo que fazem (SCHAUFELI, 2018). Ainda, para Maranhão e Macieira (2014), o engajamento é um estado positivo do “eu” no trabalho, enquanto que um estado de insatisfação implica a perda de motivação e separação do eu do trabalho, pois quando o colaborador se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experiências positivas, assim se define o nível de engajamento no trabalho.

Assim, tendo por base a temática exposta, bem como o contexto organizacional de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, da região central do RS, este trabalho tem como problemática de pesquisa responder o seguinte questionamento: como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores? Para tanto, o objetivo geral deste estudo é analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica. Como forma de atender o objetivo geral, conta-se com os seguintes objetivos específicos: contextualizar o ambiente da agência em análise; identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela agência no desenvolvimento das atividades laborais; compreender a contribuição das práticas adotadas no engajamento do trabalho por parte dos colaboradores.

Assim, justifica-se esta pesquisa, pois a influência do engajamento no desempenho profissional pode ter um papel crucial no desenvolvimento dos colaboradores dentro do contexto organizacional e que, ao constituir-se como um elemento importante no bem-estar e na saúde ocupacional destes, poderá levar a resultados positivos nas organizações, podendo refletir por meio das práticas de gestão de pessoas (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontra-se estruturado os apontamentos literários que serviram de base para este estudo, compreendo as práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho. A partir deste

tornou-se possível um maior entendimento da temática e também a construção dos resultados propostos, como forma de atender os objetivos estipulados para este estudo.

2.1. Práticas de Gestão de Pessoas

A área de Recursos Humanos está assumindo um novo papel no ambiente organizacional, migrando da dimensão tradicional para a dimensão estratégica (MOTTA, 1998; CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2000; ULRICH, 2000; DAVEL; VERGARA, 2001). Neste sentido, torna-se relevante adotar práticas pontuais que vão ajudar a organização a continuar crescendo, pois o que se pode observar é que, se de um lado as organizações sentem a necessidade de buscar a qualidade, diminuir os custos, aumentar a produtividade, como fonte de flexibilidade, agilidade, competitividade e modernidade, do outro sentem a necessidade de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como remunerar estrategicamente, além de qualificar seus recursos humanos, pois esses são considerados a verdadeira fonte de vantagem competitiva, devido à sua “capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando conhecem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem” (DAVEL; VERGARA, 2001 p.32).

Sob esta perspectiva, as práticas de gestão de pessoas, na concepção de Chiavenato (2008), são os processos que envolvem o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Para o autor os processos estão desenvolvidos de acordo com a Figura 1

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

A partir deste contexto, Wood e Wall (2002) e Esteves (2008), citam que a partir dos anos 2000 surgiu a ideia de que existem práticas de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos, mas que no fundo estão interligadas entre

si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização.

Historicamente, Huselid (1995) introduziu ainda o conceito de *High Performance Work Practices (HPWP)*, referente aos processos de recrutamento e seleção, sistemas de gestão de desempenho, incentivos/compensações, formação e desenvolvimento dos colaboradores, que poderiam aumentar a motivação, conhecimentos e capacidades, potenciando desta forma as competências dos colaboradores da organização. Ainda de acordo com este autor, a vantagem competitiva é conseguida através de práticas de gestão de recursos humanos eficazes – que potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas – e a implementação de uma estratégia competitiva.

Para Veloso (2007), este afirma as práticas de Gestão de RH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. No entanto é importante referir que poderá nem sequer existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de RH.

Segundo Esteves (2008), existem estudos que indicam a relação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. A autora afirma ainda que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Por fim, existem evidências na literatura que sugerem que investimentos em políticas de gestão de pessoas de alto desempenho e no desenvolvimento de líderes podem trazer benefícios para as organizações, na forma de uma força de trabalho mais engajada e, conseqüentemente, menos propensa a deixá-la. Nesse sentido, investir na promoção do engajamento tende a trazer mais esse benefício para as organizações, tendo em vista os custos e problemas associados à rotatividade (CASCIO; BOUDREAU, 2010; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

2.2. Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é relatado a partir de muitos conceitos. Nesta concepção, alguns autores apontam que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa

rapidamente e é difícil se desligar totalmente (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; SHUCK; WOLLARD, 2010).

Noutra perspectiva, de acordo com os autores mencionados anteriormente, pode ser compreendido como capacidade de estar presente, focado e energizado, envolvendo os sentimentos emocionais, pois as pessoas engajadas vão além do que se espera delas, uma vez que se sentem parte de um propósito maior do que elas mesmas. Além disso, é notável que as pessoas que trabalham engajadas sintam orgulho daquilo que fazem, pois carregam consigo, sendo em suas feições ou em suas palavras, uma motivação que as fazem correr atrás para obter informações quando não dominam bem as suas atividades, buscando desempenhá-las de forma assertiva, com qualidade, comprometimento e satisfação.

Sob este viés, em relação à satisfação no trabalho, Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes, na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia associado ao engajamento seria maior do que o da satisfação (MACEY; SCHNEIDER, 2008; WARR; INCEOGLU, 2012).

Nesta esteira de pensamento, cabe aqui ressaltar, por meio dos apontamentos de Hallberg e Schaufeli (2006), que o engajamento no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional são construtos diferentes. A partir disso, Bakker et al. (2011) ressaltam evidências suficientes para considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional, pois para os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento. No entanto, Bakker et al., (2014) corroboram alegando que os recursos pessoais podem ser definidos como auto avaliações positivas associadas à capacidade do indivíduo de controlar e impactar positivamente o ambiente, contribuindo para fixação de metas, motivação, desempenho, satisfação com a vida e outros resultados desejáveis, incluindo o engajamento.

Ainda, faz-se mister abordar que os recursos relacionados ao trabalho, na concepção de Macey e Schneider (2008), apontam que as características do trabalho como o desafio, variedade e autonomia e da liderança influenciam o engajamento. Corroborando com o exposto, o apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento (BAKKER, 2011; BAKKER et al., 2014). Ao encontro disso, Rich et al. (2010) encontraram evidências de que a percepção de suporte organizacional e a congruência de valores contribuem para o engajamento, ou seja, na concepção

dos autores supracitados, os ambientes de trabalho ricos em recursos fomentam o engajamento no trabalho.

Neste contexto, compreende-se que os colaboradores estão buscando cada vez mais o engajamento no trabalho, por meio do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhorias nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, crescimento corporativo, afinidade com as demandas. Dessa forma, considera-se como engajamento quando o colaborador tem prazer em exercer a função, o que, de certa forma, advém do impacto que as mudanças organizacionais provocaram na atualidade (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Hodiernamente entende-se que pessoas engajadas no trabalho sentem prazer em realizar as atividades com grande índice de produtividade e de forma saudável, não podendo ser confundido com pessoas que estão viciadas em trabalhar, que não conseguem manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Para Eyl (2015), este afirma que engajamento no trabalho também tem a ver com as necessidades que os trabalhadores sentem em aumentar a produtividade e fazer com que se relacione bem com a empresa. Para este autor, colaboradores engajados rendem os melhores resultados, pois dessa forma o trabalho não acaba sendo visto como algo ruim e prejudicial, mas sim como parte integrada do cotidiano.

Destarte, mediante o ato de engajar Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), argumentam que para as organizações garantirem e aumentarem o nível de engajamento, a mesma deve adotar práticas que combinam o prazer e satisfação no trabalho com as habilidades dos colaboradores. Assim, quando o trabalho não é atraente e os recursos de motivação ficam escassos, os trabalhadores não ficam engajados e as atividades não saem como esperado. Para reverter essa situação sugere-se adotar novas práticas de gestão de pessoas e reduzir os níveis dos fatores que provocam efeitos negativos.

3. METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso, o qual terá como objeto de estudo uma única organização, caracterizada e descrita nos resultados desta pesquisa. Logo para Yin (2001), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

Referente à abordagem caracteriza-se como qualitativa, pois pretende-se compreender e descrever de que forma as práticas de gestão contribuem para um maior engajamento das pessoas

em uma agência de inovação e transferência de tecnologia. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, devido ao fato de que por meio deste, busca-se descrever as características do fenômeno pesquisado, além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto do presente estudo. Nesta esteira de pensamento, para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Ainda, esta pesquisa possui um embasamento bibliográfico, pois para explicar o problema, os objetivos e o assunto da pesquisa, utilizou-se de teorias de diversas fontes, como as citações de autores de artigos, livros, revistas, e bases de dados pesquisadas, como Scielo, Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *Spell* e *Science Direct*. Diante disso, para Gil (2002 p. 44), pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Como forma de coletar dados, utilizou-se da observação não sistematizada e entrevista não estruturada com os gestores no ambiente em análise. Assim, a utilização de documentos na concepção de Cellard (2008) favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Ainda, na perspectiva deste estudo, a análise dos dados ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Complementado a análise dos dados, utilizou-se da técnica descritiva como forma de sintetizar e descrever as informações levantadas por meio da coleta de dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção tem-se estruturados os resultados deste estudo, de acordo com os procedimentos metodológicos executados, com o intuito de atingir os objetivos estipulados. Assim, os mesmos estão estruturados de acordo com a contextualização da organização, a identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas e a relação destas com o engajamento dos colaboradores.

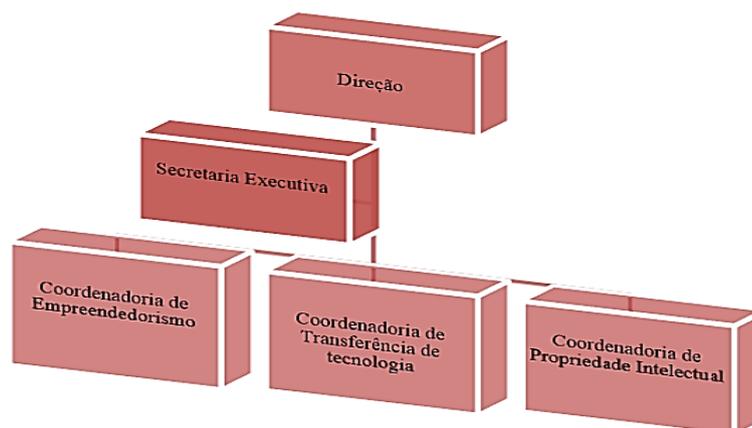
4.1. Contextualização da Organização em Análise

Historicamente a organização em análise foi criada a partir de 2001, por meio do Núcleo de Propriedade Intelectual, órgão ligado à Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa da Universidade do qual faz parte, tendo como objetivo proteger o conhecimento gerado pela comunidade universitária. A partir de 2005, o núcleo passou a se chamar Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia – NIT, quando foram redefinidos a sua missão, seus objetivos e finalidades. Em meados de 2015, houve a implantação da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia, tendo como finalidade a integração da gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo e da transferência de tecnologia na instituição.

Em seu planejamento estratégico a Agência projeta a criação do Parque Tecnológico e em cinco anos ser o maior Parque Tecnológico do interior do Rio Grande do Sul e em dez anos, ser uma referência Nacional. Ainda, a agência procura ampliar e intensificar as iniciativas institucionais voltadas para a disseminação da cultura e educação empreendedora; fortalecer a transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento e tecnologias geradas pela comunidade universitária.

Estruturalmente esta se encontra formada, conforme Organograma, por um órgão de direção, Secretaria Executiva e Coordenadorias de empreendedorismo, de Transferência de Tecnologia e de Propriedade Intelectual, totalizando de 26 colaboradores centrados nas mais diversas atividades, conforme exposto na Figura 2,

Figura 2 – Organograma da Agência



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, de acordo com o organograma da Agência em análise, esta possui um grupo de colaboradores atuantes na Secretaria Executiva, composta pelo Diretor, um profissional Contador, dois secretários e quatro bolsistas, responsáveis pela gestão organizacional. Além disso, a

Coordenadoria de Empreendedorismo, que tem o papel de apoiar a geração e a consolidação de empreendimentos de base tecnológica (startups), é composta por um coordenador, três administradores, um assistente em administração, uma bolsista e uma técnica em secretariado. Quanto à Coordenadoria de Transferência de Tecnologia, responsável pela formalização da transição da tecnologia desenvolvida na Universidade para empresas e indústrias é composta por um coordenador, uma contadora, uma assistente em administração, dois bolsistas e três técnicas em secretariado e por fim a Coordenadoria de Propriedade Intelectual, a qual define a estratégia de proteção dos bens intelectuais e apoio às atividades de gestão da inovação na instituição, está composta de um coordenador, uma secretária executiva e uma administradora. Esses setores trabalham em conjunto, com o propósito de promover um desenvolvimento econômico com base no conhecimento gerado pela instituição, porém, as decisões primeiramente são tomadas pelo Diretor, seguido pelos coordenadores conforme estrutura hierárquica da Agência.

Ainda, verificou-se que a Agência em análise tem como Missão *“impulsionar o desenvolvimento sustentável junto à sociedade, por meio da promoção do empreendedorismo e da inovação”* e como Visão *“Ser reconhecida como agente de transformação social e econômica, com base na inovação tecnológica”*, já seus Valores são pautados na Inovação, Ética, Criatividade, Proatividade, Sinergia; Comprometimento, Credibilidade, Audácia, Sustentabilidade. Assim, compreende-se que a declaração da missão, visão e valores é a forma mais poderosa de uma empresa inspirar, engajar e motivar sua equipe, praticando os princípios que levaram a empresa ao sucesso e respondendo o que a organização se propõe a fazer e para quem.

Ainda, como forma de compreender o papel de cada coordenadoria e os colaboradores que atuam nesta, elaborou-se uma síntese, conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Síntese dos cargos e funções

SETOR	COLABORADORES	FUNÇÃO
Coordenadoria de Transferência de tecnologia	Composta por oito colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 2 bolsistas ✓ 1 contadora ✓ 1 assistente em administração ✓ 3 técnicas de secretariado 	Atua na relação entre a instituição e as empresas para transferência de conhecimento à sociedade e solução de gargalos tecnológicos. Este setor é responsável por institucionalizar esta relação e aproximar os pesquisadores das empresas. Além de buscar interessados em utilizar as tecnologias desenvolvidas pela instituição, fomenta a execução de projetos inovadores e identifica as expertises da universidade, para encontrar parcerias de pesquisa, os colaboradores realizam a gestão de processos administrativos para aprovação e assinatura de instrumentos jurídicos, e é responsável pela análise formal, discussão contratual e observância de requisitos legais para celebração de contratos e acordos relativos à inovação no ambiente produtivo.
Coordenadoria do empreendedorismo	Composta por sete colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 3 administradores ✓ 1 assistente em administração ✓ 1 bolsista ✓ 1 técnica secretariado 	Os colaboradores atuam para despertar o espírito empreendedor na comunidade acadêmica. Apoiam, por meio da pré-incubação e da incubação, a geração e a consolidação de empreendimentos de base tecnológica (startups), e a estruturação de setores ou projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de empresas que queiram desenvolver parcerias com a Universidade. Os empreendimentos incubados são baseados no conhecimento, em novas tecnologias, na sinergia com a pesquisa da instituição, e seus modelos de negócio utilizam práticas inovadoras em produto, processo ou serviço.
Coordenadoria da Propriedade Intelectual	Composta por três colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 1 administradora ✓ 1 secretaria executiva 	Define a estratégia de proteção dos bens intelectuais, levando em consideração seu potencial inovador e tecnológico, os colaboradores apoiam as atividades de gestão da inovação na instituição. A Coordenadoria juntamente com seus colaboradores realiza e acompanha os processos de proteção e registro de patentes, programas de computador, desenhos industriais, circuitos integrados, marcas e cultivares junto aos órgãos competentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por meio do Quadro 01, observa-se a função de cada coordenadoria e a composição em seu quadro de funcionários. Ainda, conforme observado no ambiente em análise e de acordo com a fala dos gestores, existe, na estrutura funcional da Agência, uma perfeita harmonia, pois os processos se integram, criando espírito de equipe, motivação, comprometimento, engajamento, o amor pelo que faz e orgulho, entre os colaboradores. Neste sentido, a comunicação entre os colaboradores, coordenadorias e direção ocorre por meio de dois canais, e-mail e *whatsapp*, além de reuniões frequentes para discussão dos objetivos e planejamento das ações. A seguir na próxima seção, tem-se o mapeamento das práticas de gestão de pessoas adotadas na agência.

Ainda, quanto a comunicação das ações desenvolvidas pela organização e seu relacionamento com a comunidade civil e empresarial, esta conta com um setor específico de comunicação, composto por uma colaboradora própria e quatro bolsistas que trabalham com toda divulgação da agência, utilizando-se de canais midiáticos e digitais para divulgação e informação

das ações que este desenvolve e implementa.

4.2. Identificação das Práticas de Gestão de Pessoas Adotadas

Nesta seção tem-se o mapeamento e identificação das práticas desenvolvidas na organização em análise. Cabe ressaltar que a Agência, objeto deste estudo, faz parte de uma instituição pública e neste viés, muitas das práticas adotadas partem de programas específicos da instituição. Neste sentido, percebe-se em primeiro momento um engessamento quanto ao desenvolvimento de ações que possam beneficiar os colaboradores, pois em muitos casos, estas já vêm prontas e os mesmos não participam democraticamente de sua proposição.

No que tange a estrutura ofertada, percebeu-se que a Agência disponibiliza de instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração, possibilitando assim um bom desempenho da produtividade dos colaboradores. Nessa conjuntura, Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontam que o suporte organizacional oferecido aos colaboradores pode influenciar no desempenho da organização em termos de efetividade, comprometimento e engajamento.

Outra prática levantada na instituição é quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, no qual esta conta com um programa voltado para treinamentos, sendo esta uma importante ação para qualificar ainda mais o trabalho destes e melhorar sua produtividade. No entanto, esse treinamento é oferecido fora da Agência, não sendo de responsabilidade desta a instrução, porém tanto colaboradores efetivos quanto terceirizados são submetidos. Contudo, em razão da pandemia do Covid-19, os treinamentos presenciais foram suspensos e estão sendo realizados de forma on-line.

Outrora Aquino (1980), já abordava que o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos, habilidades e atividades para que não se dissolva das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. O desenvolvimento tem como objetivo, explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, tendo novas habilidades e conhecimentos, o desenvolvimento maximiza o desempenho profissional e motivacional do colaborador. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que houver uma necessidade de melhoria do colaborador.

Quanto ao mapeamento das necessidades dos colaboradores, existe um departamento responsável por promover cursos e fazer o levantamento destas necessidades pessoais e organizacionais, o setor de Gestão de Pessoas, o qual se encontra centralizado em outra

dependência e que conforme observado, não possui efetividade no desenvolvimento de ações que envolva os colaboradores e os auxilie quanto às suas necessidades. A Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades, métodos, políticas e práticas que têm como objetivo administrar o comportamento e fortalecer o capital humano dentro das organizações, tendo como função importante à disseminação da cultura organizacional e, portanto, deve conhecer todos os processos internos e mecanismos que fazem a empresa funcionar, de forma plena e a gerar resultados extraordinários, através das pessoas que fazem parte dos negócios.

No que tange ao processo de manter os colaboradores, como se trata de uma organização ligada a uma autarquia, o plano de carreira é diferente, funcionando de acordo com níveis em que o colaborador efetivo atinge por progressões de qualificações e de acordo com políticas institucionais. Para os colaboradores que prestam serviços terceirizados, estes atuam mediante contrato trabalhista com sua empresa de origem, fato que não foi levado em consideração para execução deste estudo.

Sob este viés, outra prática de gestão de pessoas é a recompensa financeira que os colaboradores efetivos da Agência possuem. Assim, por assumirem cargos de coordenação estes têm os chamados FG (função gratificada), enquanto os CD (Cargo de Direção) recebem um aumento de salário, o qual é incorporado por meio de valores extras como uma bonificação. No entanto, conforme fala do colaborador, nem todos ganham as gratificações e que muitos são convidados a comporem esses cargos. Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado os objetivos individuais a serem satisfeitos. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.

Quanto aos horários de trabalho dos colaboradores, estes não possuem flexibilidade de diferenciação, devendo cumprir o estipulado pela instituição, apesar de que, no presente momento devido a pandemia do Covid-19, estão trabalhando em home office, trazendo para este estudo uma limitação de informações. Assim, entende-se que a flexibilidade no trabalho consiste em oferecer mais liberdade e autonomia para os colaboradores montarem as suas respectivas rotinas, sem que, com isso, eles sejam sobrecarregados com as demandas da empresa e de suas vidas pessoais, pois isso agrega mais valor para a organização e traz satisfação para os funcionários desenvolverem suas atividades.

Outra ação percebida na Agência é quanto à contratação de servidores terceirizados. Sendo esta uma prática recente, deu-se em decorrência a sobrecarga de atividades e acúmulos de funções, devido ao número restrito de colaboradores. Segundo alguns dos coordenadores, tal ação possibilitou uma delegação de funções, melhoria da produtividade e melhor planejamento

das atividades e metas. Ainda, observou-se que Agência tem uma cultura diferenciada dos demais departamentos, pois acredita que cada colaborador pode ir além do que se propõem.

Ademais, percebeu-se que a partir do processo de monitorar os colaboradores, esses passam por avaliações de desempenho, ligado ao cumprimento das metas e objetivos e produtividade. No entanto salienta-se esta avaliação não está condizente com a remuneração destes, visto que sua remuneração é composta por valores que seguem o regimento interno da instituição a qual a Agência faz parte.

Por fim, como forma de associar as práticas gestão de pessoas percebidas na Agência com os processos que a envolvem, a partir da conceitualização proposta por Dutra (2009) em consonância com abrangência destas, no Quadro 2 tem-se exposto a síntese elaborada para este estudo, de acordo com as observações e entrevista realizada.

Quadro 02 – Síntese das práticas de gestão de pessoas

PROCESSO	ABRANGÊNCIA	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA A PARTIR DO PROCESSO
Agregar Pessoas	Envolve o planejamento de contratação de novos funcionários, as formas de recrutamento destes e a seleção para os cargos disponíveis (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por meio de licitações a instituição, para atender as demandas da agência, efetua novas contratações. ➤ Os colaboradores próprios são nomeados, através de concurso público.
Aplicar pessoas	Envolve a integração dos novos funcionários, quando o novo funcionário é apresentado à empresa, a seus colegas, às suas atividades. Também, nessa etapa, está o desenho dos cargos, no qual devem constar as atividades de cada cargo e suas responsabilidades; ainda, envolve a avaliação de desempenho (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota práticas de recepção, interação e apresentação das dependências aos novos colaboradores. ➤ As metas envolvem o cumprimento dos objetivos e são avaliados pela produtividade. ➤ Interação dos resultados.
Recompensar pessoas	Envolve a remuneração dos funcionários no que tange ao plano de benefícios ofertados, aos serviços e incentivos financeiros que a empresa oferece (ou não) (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota a prática de bonificação ao colaborador efetivo com função gratificada por cargos de direção e coordenação.
Manter pessoas	Envolve a higiene, a saúde, a segurança e a qualidade de vida dos funcionários. Esse processo é geralmente regido tanto pela legislação trabalhista quanto por acordos trabalhistas sindicais por categoria (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa oferta uma estrutura e materiais à disposição dos colaboradores. ➤ Instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração. ➤ Aumento de salário em função das Progressões de qualificações de acordo com as diretrizes institucionais.
Desenvolver pessoas	Envolve o treinamento e o desenvolvimento tanto dos funcionários quanto a aprendizagem da organização em si (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos e treinamentos aos colaboradores próprios e terceirizados.
Monitorar pessoas	Envolve o banco de dados da empresa, seu sistema de informação de dados de gestão de pessoas e as auditorias de gestão de pessoas, tanto internas quanto externas (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não é contemplado nas dependências da Agência, mas monitorado por um setor próprio e institucional.

Fonte: Dados da pesquisa com base em Dutra (2009).

Assim, por meio do Quadro 02, percebe-se que a Agência em análise possui práticas de gestão de pessoas que podem ser classificadas dentro dos processos propostos por Dutra (2009), apesar de algumas destas serem pensadas fora do seu âmbito de atuação. No entanto, apesar de ser demonstrada a consonância literária dos processos com as práticas encontradas na organização objeto deste estudo, não se tem a intenção, neste momento, de limitar a abrangência destas apenas ao que a teoria aborda, uma vez que cada empresa propõe práticas que melhor reflita sua realidade. Na seção seguinte tem-se o quanto estas práticas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores.

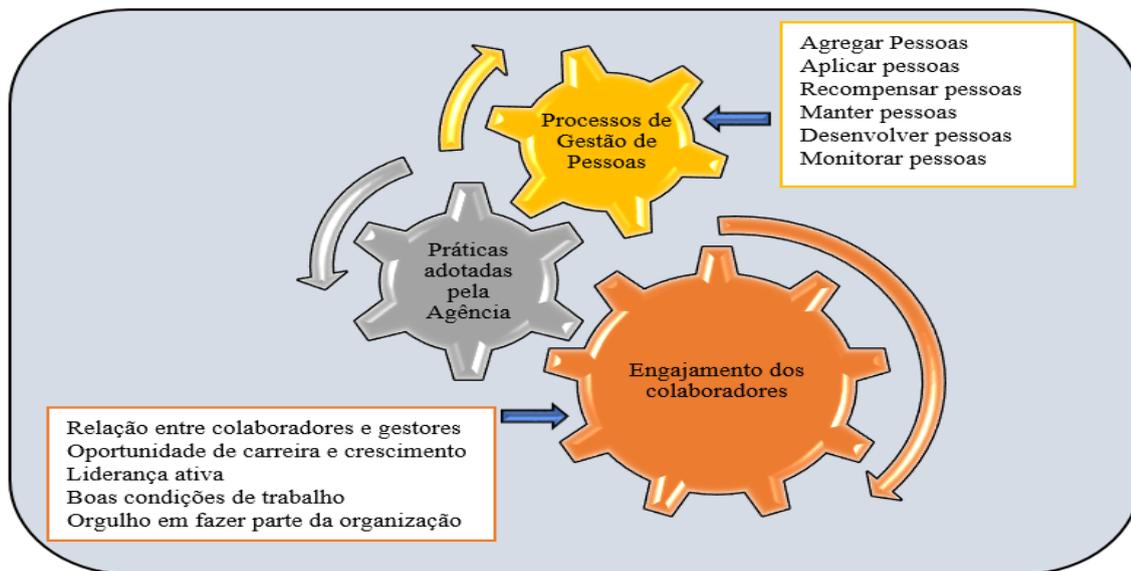
4.3. Contribuições das Práticas Adotadas no Engajamento dos Colaboradores

Ao rememorar o conceito de engajamento no trabalho, segundo Bergamini (2008), tem-se que este depende do significado que cada um atribui a ele, se relacionando com as condições de trabalho, instrumentos ou ferramentas utilizadas, tratamento e a recompensa ou salário que o trabalhador obtém ao final do ciclo. Para o autor, o mesmo explica também que a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões, considerando que este tem uma constante busca de auto realização, tornando o trabalho como parte de si mesmo, atribuindo o orgulho.

A partir deste contexto, percebe-se que o processo de engajar pessoas encontra-se atrelado a todos os processos de gestão de pessoas, no qual, há uma necessidade de envolver o colaborador desde seu recrutamento até o monitoramento deste dentro da organização. Dito isto, como forma de demonstrar o quanto as práticas de gestão de pessoas, averiguadas na seção anterior deste estudo, contribuem para o engajamento dos colaboradores, realizou-se a alocação destas com os fatores básicos do engajamento proposto por Chiavenato (2014) como relação entre colaboradores e gestores, oportunidade de carreira e crescimento, liderança ativa, boas condições de trabalho e orgulho em fazer parte da organização.

Assim, por meio da Figura 03, pode-se visualizar a integração entre os processos de gestão de pessoas, as práticas adotadas e os fatores do engajamento, entendendo-se de antemão, que há uma ligação entre estas, pois segundo Harter, Hayes e Schmidt (2012) o engajamento é um resultado de vários aspectos significantes em uma organização, e que podem ser desenvolvidos diariamente no ambiente de trabalho. Esses aspectos como relações interpessoais, *feedbacks*, percepção do ambiente de trabalho e conhecimento das expectativas do cargo e do funcionário são fatores que podem ser impactados efetivamente pelas chefias e colegas de trabalho.

Figura 03 – Integração dos Processos, Práticas e Engajamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, mediante a Figura 03, entende-se que a organização necessita desenvolver cada vez mais as práticas de gestão de pessoas para manter seus colaboradores engajados, além de desenvolver outras práticas e políticas que transcendam as adotadas atualmente, pois segundo Freitas e Charão-Brito (2016), é fundamental que melhorias na gestão de pessoas sejam realizadas com o desenvolvimento de iniciativas que estimulem impactos positivos no quesito engajamento no trabalho, possibilitando realização profissional do trabalhador, melhorias no seu desempenho e maior comprometimento com a organização.

Ainda, como forma de demonstrar o quanto as práticas de gestão de pessoas geram engajamento dos colaboradores, tem-se no Quadro 03 a correspondência destas de acordo com a representatividade teórica do engajamento.

Quadro 03 – Relação das práticas com o engajamento

PROCESSO	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA A PARTIR DOS PROCESSOS	RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA
Agregar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por meio de licitações a instituição, para atender as demandas da agência, efetua novas contratações. ➤ Os colaboradores próprios são nomeados, através de concurso público. 	<p>Não há uma relação direta com o engajamento, visto que os colaboradores efetivos são selecionados por meio de seleção pública. Quanto aos colaboradores terceirizados estes se encontram mais engajados, pois percebem seu trabalho como uma oportunidade de estar atuando no mercado.</p>
Aplicar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota práticas de recepção, interação e apresentação das dependências aos novos colaboradores. ➤ As metas envolvem o cumprimento dos objetivos e são avaliados pela produtividade. ➤ Interação dos resultados. 	<p>Percebe-se que estas práticas engajam mais os colaboradores, visto que estes se sentem parte da empresa, desenvolvendo atividades inerentes ao seu cargo e contribuindo para o atingimento dos resultados.</p>
Recompensar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota a prática de bonificação ao colaborador efetivo com função gratificada por cargos de direção e coordenação. 	<p>Compreende-se que estas práticas possuem uma forte relação com o engajamento na Agência em análise, pois à medida que este é recompensado pela produtividade, sente-se valorizado e aumenta seu laço afetivo com a organização.</p>
Manter pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa oferta uma estrutura e materiais à disposição dos colaboradores. ➤ Instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração. ➤ Aumento de salário em função das Progressões de qualificações de acordo com as diretrizes institucionais. 	<p>As práticas percebidas na organização em estudo neste critério podem ser vistas como condicionantes para o engajamento, haja vista toda a estrutura e cumprimento de legislações para garantir os direitos e consequentemente a satisfação dos colaboradores.</p>
Desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos e treinamentos aos colaboradores próprios e terceirizados. 	<p>O desenvolvimento dos colaboradores por meio das práticas aqui descritas também favorece o engajamento destes, pois a capacitação e preparo pode ser percebido com investimento para execução das atividades e consequentemente oferecem possibilidades de desenvolvimento organizacional e pessoal, bem como um sentimento de importância frente os objetivos e metas institucionais.</p>
Monitorar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não é contemplado nas dependências da Agência, mas monitorado por um setor próprio e institucional. 	<p>Apesar destas práticas não terem espaço dentro da organização em análise, entende-se que suas ações engajariam os colaboradores, visto que, de posse dos dados, muitas outras ações poderiam ser efetivamente implementadas como forma de garantir melhorias para os colaboradores, engajando-os, por conseguinte.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise ao Quadro 03, percebe-se que as práticas de gestão de pessoas, quando existentes e executadas, podem engajar os colaboradores. Dito isso, vale ressaltar, segundo Cappellano, Carramenha e Mansi (2003), que a felicidade profissional é considerada a chave para que o colaborador esteja engajado nos propósitos da empresa, pois este é visto como um estado psicológico no qual os empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e têm disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requerimentos básicos exigidos pelo seu cargo. Ainda, para os autores supracitados, o engajamento reflete o que os colaboradores acham de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem nesse esforço.

Por fim, de acordo com o exposto até o momento, compreende-se que a organização em análise, mesmo que timidamente, cria e implementa práticas que auxiliam os colaboradores a estarem mais engajados, felizes e motivados, pois conforme a fala dos gestores, estes compreendem que, independente se efetivos ou terceirizados, todos contribuem para o sucesso organizacional e são vistos como responsáveis pela produtividade e crescimento da Agência.

5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo que teve como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, foi desenvolvido por meio de um estudo de caso que possibilitou um aprofundamento na organização em análise, compreendendo como esta adota práticas de gestão de pessoas e como estas possibilitam um maior engajamento dos colaboradores.

Sob este viés, cabe ressaltar a relevância das práticas de gestão de pessoas como a área responsável por administrar o capital humano das empresas, e quando praticadas e executadas podem engajar os colaboradores, tendo como missão encontrar as melhores práticas para atingir toda a empresa, utilizando técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos com as metas da organização. A partir deste contexto, conclui-se que a organização, não possui um setor específico de gestão de pessoas ou recursos humanos, mas nem por isso deixa de implementar algumas ações, conforme mencionado nos resultados, como forma de atender as necessidades de seu capital intelectual.

No que tange a contextualização da organização foco deste estudo, conclui-se que a mesma, apesar de estar ligada a uma Universidade, possui uma estrutura bastante completa e com muita autonomia para desenvolver suas atividades. Ainda, percebeu-se que a organização possui uma estrutura enxuta, por meio de direção e coordenadorias, cada uma com funções e atuações específicas, mas que se complementam por inteiro para atingir os objetivos e metas.

Ademais, a partir das práticas de gestão de pessoas levantadas na organização, percebe-se que estas se encontram em consonância com determinados processos, principalmente o de aplicar, recompensar, manter e desenvolver pessoas. Com isso, conclui-se que organização não atende todos os processos, mas que está se ajustando conforme suas necessidades para possibilitar aos seus colaboradores um maior engajamento no trabalho, haja visto suas particularidades estruturais, gerenciais, operacionais e culturais.

Quanto a contribuição das práticas de gestão de pessoas para um maior engajamento dos colaboradores, conclui-se, mediante as informações construídas a partir do ambiente analisado, que a organização, por meio das ações envolvendo pessoas, consegue engajar, comprometer, satisfazer seus funcionários. Assim, compreendeu-se na fala dos gestores que as pessoas, por serem o bem mais precioso da organização, precisam ser desenvolvidas em todos os aspectos e que a adoção das práticas de gestão de pessoas proporciona o engajamento e garante que o colaborador trabalhe satisfeito e feliz, proporcionando assim uma maior produtividade. Por meio deste estudo compreendeu-se também que quanto mais engajadas as pessoas estiverem, mais retorno positivo a empresa terá e que as práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas ao engajamento.

Como limitação principal desta pesquisa está o fato de alguns trabalhadores estarem em home office, dificultando a coleta de mais informações que pudessem espelhar a realidade como um todo. Para estudos futuros, sugere-se um aprofundamento maior na temática e utilização de uma escala de mensuração, bem como um direcionamento e comparação, também, entre os colaboradores efetivos e terceirizado, para que se possa mensurar o nível de engajamento entre estes.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.

CARRAMEHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados: A comunicação interna sem fronteiras**. São Paulo: In House, 2013.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- CHARÃO-BRITO, L.; FREITAS, L. A. V. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região Sul. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 2, p. 407-419, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESTEVES, M. T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.
- EYL, E. **Work-life balance: can friends help?** 2015. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/eryc-eyl/worklife-balance-can-frie_b_8570062.html> . Acesso em: 05 jun. 2021.
- FLEURY, A. ; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL FLORES, J. **Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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.; HAYES, T. L.; SCHMIDT, F. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 268-279, 2002.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, v. 1, p. 635-672, 1995.
- MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2014.
- 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.
- SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: **The mediation of service climate**. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, 2005.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Utrecht work engagement scale: Preliminary manual**. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 2003.

- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. **Educational and psychological measurement**, v. 66, n. 4, p. 701- 716, 2006.
- SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
- 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.
- RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617.635, 2010.
- VELOSO, A. D. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Universidade do Minho, 2007.
- WARR, P.; INCEOGLU, I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, p. 129-138, 2012.
- WOOD, S.; WALL, T. **Human resource management and business performance**. Psychology at Work. London: Penguin, 2002.