

Engajamento no Trabalho

Renata Aymone Però de Souza

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia - Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Dr^a Ana Claudia Souza Vazquez

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Junho de 2017

RESUMO

Este estudo teve como finalidade investigar os achados dos estudos científicos nacionais e internacionais sobre o que faz com que os funcionários de uma organização sejam engajados com seu trabalho. Para tal, foram explorados os fatores que levam ao engajamento e as contribuições da organização, da gestão e da área de Recursos Humanos para o desenvolvimento do engajamento. Trata-se de uma revisão narrativa bibliográfica do tema em questão.

A principal contribuição deste artigo é entender o que os autores consideram importante que a organização/gestão esteja atenta para conquistar melhores resultados, e o que o RH da empresa pode desenvolver para seus colaboradores para que estes se tornem mais satisfeitos com seu trabalho, assim alcançando o engajamento.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento no trabalho, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Recursos humanos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo Geral.....	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3. MÉTODO	6
4. REFERENCIAL TEÓRICO	7
4.1. Engajamento no trabalho e seu significado	7
4.2. Fatores que levam ao engajamento	9
4.3. O papel da empresa e dos gestores no desenvolvimento do engajamento.....	11
4.4. Como o RH pode atuar na conquista do engajamento	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. INTRODUÇÃO

Escutamos muito falar sobre engajamento no trabalho; algumas empresas criam estratégias para promover o engajamento, mas o que é engajamento?

Um dos grandes desafios das organizações é encontrar profissionais engajados com seu trabalho. Engajamento no trabalho é definido por Schaufeli, Salanova, González-Roma e Bakker (2007) como sendo um estado mental positivo para o trabalhador, sendo que sua energia e seu esforço laboral são investidos nas atividades com as quais o trabalhador se identifica, se realiza profissionalmente ou sente prazer ao executar. Sua definição é de um conceito único e independente, diferenciado de outros conceitos similares, como comprometimento organizacional ou satisfação no trabalho, e também não se trata de uma sensação momentânea em relação ao trabalho, mas sim de um fenômeno disposicional estável ao longo do tempo e passível de alteração devido às condições laborais (Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016).

Segundo Machado, Porto-Martins e Amorim (2012), o trabalho tem uma enorme influência na vida das pessoas, tanto positiva como negativa. Para os autores, não há como separar a pessoa do seu trabalho: sua atividade laboral transforma o próprio trabalhador, até mesmo incorporando sua identidade.

Atualmente, muitos trabalhadores têm uma rotina exaustiva, carga horária extensa, grandes demandas, pressão, cobrança, e aprendem a lidar com isso cotidianamente. Mas será que esses fatores podem dificultar o engajamento no trabalho? De acordo com a Perspectiva Recursos e Demandas do Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), altas exigências de trabalho com recursos escassos (tanto de trabalho como de pessoas) geram adoecimento. Em contrapartida, associar demandas laborais com recursos adequados tem o potencial de desafiar os trabalhadores a se engajarem em ações profissionais, sendo assim um fator motivacional capaz de gerar prazer nas realizações e, conseqüentemente contribuir de forma positiva para a saúde do trabalhador (Bakker & Demerouti, 2007; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016).

O objetivo deste estudo foi compreender os achados na literatura científica que levam profissionais a serem engajados no trabalho e como fazer que os colaboradores de uma empresa desenvolvam essa competência para apresentarem melhores resultados. Entendendo o conceito e a forma como é possível alcançar o engajamento, será possível

identificar maneiras de propiciar um melhor desempenho dos colaboradores para assim termos profissionais mais engajados. Dada a importância do trabalho para a vida do indivíduo, tanto pelo tempo que ele ocupa no dia-a-dia como pelo significado simbólico da função profissional para a identidade (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012), é de suma importância entender os mecanismos que contribuem para o engajamento do indivíduo com seu trabalho.

Assim, o presente trabalho tem como principais contribuições estabelecer um panorama da literatura a respeito do engajamento, através de uma revisão narrativa, enfocando os fatores que estão vinculados a ele, bem como procurando pensar o papel da organização, da gestão e dos Recursos Humanos a partir do que é trazido pelos autores de referência.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é compreender quais os principais fatores identificados na literatura científica na área para aumentar o engajamento no trabalho de profissionais.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar como o conceito de engajamento no trabalho é definido na literatura acadêmica;
- Compreender quais características são associadas a profissionais mais engajados no trabalho de acordo com a literatura;
- Verificar qual o papel da organização, da gestão e da área de Recursos Humanos no que tange o engajamento no trabalho, conforme descrito na literatura disponível sobre a temática.

3. MÉTODO

Para a realização do presente trabalho, foi adotada como metodologia a forma de uma revisão narrativa da literatura, buscando autores e trabalhos chave para a compreensão do conceito do engajamento do trabalho, os fatores que o estimulam e o papel da organização, da gestão e da área dos Recursos Humanos no desenvolvimento do engajamento.

Os artigos foram selecionados nas plataformas Scielo, Google Acadêmico e PsycNET, tanto em português como em inglês. Os descritores utilizados foram “work engagement”, “engagement”, “engajamento no trabalho” e “engajamento”. Esses descritores também foram utilizados na pesquisa em conjunto com “human resources” e “recursos humanos”. A partir da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos encontrados, foram selecionados os artigos que especificamente abordassem o engajamento no trabalho como temática principal do artigo, bem como bibliografia complementar para elucidar conceitos trazidos pelos artigos selecionados, a partir das referências dos próprios artigos. Assim, foram selecionados 34 trabalhos para serem abordados na presente revisão narrativa.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Engajamento no trabalho e seu significado

O trabalho ocupa um grande período de tempo no dia-a-dia dos indivíduos (Aquino & Fernandes, 2013) e, dessa forma, impacta profundamente suas vidas, tanto de forma positiva como negativa (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012).

Schaufeli e Bakker (2004) propuseram que o engajamento no trabalho é o estado psicológico positivo determinado pelas seguintes dimensões, no trabalho em que foi desenvolvida a escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*: vigor (energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, mesmo perante a situações e a resultados que não dão certo), dedicação (o significado e o propósito atribuídos ao trabalho), e concentração (imersão na execução da tarefa, obtendo prazer, perdendo a noção de tempo e se vinculando plenamente ao trabalho realizado). Posteriormente, Salanova e Schaufeli (2009) desenvolveram o conceito em três dimensões: **vigor, dedicação e absorção**. Essas dimensões podem ser definidas da seguinte forma: **vigor**, um alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho; **dedicação**, a concentração integral na realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração e orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo; e **absorção**, estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009). De acordo com Vazquez, Pacico, Mangan, Hutz & Schaufeli (2016), alguns autores na literatura defendem a divisão do construto de engajamento no trabalho nesses três fatores, enquanto outros propõem um único fator denominado engajamento no trabalho.

Ainda para Salanova e Schaufeli (2009), o trabalho pode ter resultados positivos e negativos, dependendo de como é a relação do indivíduo com seu trabalho. Isso é percebido na execução de sua tarefa, sendo que uma requer esforço e energia e a outra referente a aspectos criativos.

Na perspectiva de Maslach e Leiter (2008), engajamento significa energia, envolvimento e eficácia profissional, resultados baixos em esgotamento emocional, pouca desumanização e resultados altos em eficiência profissional. Já Bakker e Leiter (2010) acreditam que engajamento no trabalho é algo positivo, relacionado ao bem-estar

ou satisfação do colaborador, sendo que eles apresentam alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. A diferença das empresas que têm funcionários engajados e as que não têm está na valorização do profissional. Não é a remuneração nem os benefícios que fazem o colaborador se tornar mais engajado, mas sim o relacionamento com a empresa e a realização de seus sonhos. Para os autores, investir nos colaboradores é uma grande motivação e que acarreta em engajamento.

As pessoas são as ferramentas fundamentais para o sucesso da organização. Afirma-se que a promoção do engajamento no trabalho articula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007), beneficiando não somente o trabalhador, mas também a organização, trazendo uma vantagem competitiva (Baker & Leiter, 2010; Bakker, Schaufeli, Leiter & Talis, 2008; Salanova & Schaufeli, 2009). Trata-se de um estado positivo que facilita o uso dos recursos, interligado ao desenvolvimento da organização, incentivando aos resultados organizacionais positivos e diminuindo os negativos. (Salanova & Schaufeli 2009).

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) apontam que engajamento no trabalho não é só um sentimento agradável, mas sim ser produtivo. Estudos mostram, que pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte apresentam um melhor resultado (Bakker & Leiter, 2010). Schaufeli e Salanova (2008) apontam que aqueles que se sentem engajados em relação ao seu trabalho demonstram: maior satisfação com o trabalho; não mostram intenção em deixar a organização; aparentam boa saúde mental; e apresentam comportamento pró-ativo, iniciativa pessoal e motivação para aprender.

Também foram encontrados na literatura, outros fatores que se relacionam ao conceito de engajamento como: apoio social; desempenho no trabalho; recursos pessoais; capital psicológico positivo; crenças; tipo de enfrentamento utilizado; otimismo; recursos e demandas organizacionais; satisfação dos clientes; e resiliência (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008; Bakker & Leiter, 2010; Carvalho, Calvo, Martín, Campos & Castillo, 2006; Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012; Maslach & Leiter, 2008; Salanova & Schaufeli, 2009).

Comparando há séculos atrás, a saúde ocupacional teve vários avanços, das leis laborais aos direitos dos trabalhadores. Apesar das leis não garantirem a saúde no

trabalho, e sabendo que tem muito a ser feito para promover a qualidade de vida do trabalhador, é importante que as organizações priorizem a saúde ocupacional, pois entende-se que a prevenção produz mais que a intervenção (Salanova & Schaufeli, 2009). E o cuidado que a organização tem com a saúde e qualidade de vida dos colaboradores é o primeiro passo para alcançar o engajamento. (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012).

4.2. Fatores que levam ao engajamento

O bem-estar psicossocial, ao longo da vida de um indivíduo, não consiste em variáveis isoladas, mas sim diferentes esferas da vida que, apesar de independentes, se influenciam mutuamente (Capitão, Scortegagna & Baptista, 2005). Caldas, Costa, Siqueira e Claro (2013) apontam dois indicadores que frequentemente são escolhidos para mapear o quanto o ambiente organizacional consegue proporcionar (ou não) uma vida saudável para os trabalhadores: a satisfação no trabalho, um conceito mais clássico e amplamente abordado, e o engajamento no trabalho, conceito mais recente que vêm sendo estudado nos últimos anos (Caldas, Costa, Siqueira & Claro, 2013).

Segundo Siqueira (2008), desde as primeiras décadas do século XX, pesquisadores e gestores empresariais do comportamento organizacional se dedicaram ao tema satisfação no trabalho, tentando entender o quanto o indivíduo que trabalha tem experiências prazerosas na organização. Ainda existem muitas opiniões diferentes no que se refere à definição de satisfação no trabalho. Entretanto, se reconhece que existe uma característica multifatorial e afetiva no conceito, o que estabelece que não haja uma sedimentação do processo de definição, de outra forma, existem alguns consensos quanto a determinadas características da variável.

Considerando o que Mumtaz, Khan, Aslam e Ahmad (2011) discutem em seu trabalho, a satisfação no trabalho pode ser contada quando ligada aos sentimentos positivos sobre o emprego. Nesse caso, relacionadas às práticas que resultam no aumento de desempenho, melhor produtividade e maior interesse do trabalhador em demonstrar suas competências no ambiente de trabalho. Já conforme Tella, Ayeni e Poopola (2007), a satisfação no trabalho pode ser motivada pela natureza do seu trabalho e o clima social, juntamente com a extensão das necessidades de cada

indivíduo devidamente atendidas. Um profissional satisfeito gosta do que faz e trabalha com amor a profissão.

De acordo com Bakker (2011), trabalhadores engajados são fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ligados com seus papéis de trabalho. O engajamento é um indicador fundamental de bem-estar ocupacional, os próprios gestores podem contribuir com o engajamento de seus colaboradores.

Segundo o modelo de JD-R apresentado por Bakker e Demerouti (2008), os recursos de trabalho e os recursos pessoais, independentes ou combinados, prevêm o engajamento no trabalho (Bakker & Leiter 2010). Para Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2012), esse modelo está sendo estudado com sucesso em diversos países, que explica o impacto da demanda e dos recursos de trabalho nos resultados do colaborador.

Ainda os mesmos autores, afirmam que os recursos do trabalho referem-se a aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho, como autonomia e suporte social, presentindo o engajamento melhor que as demandas de trabalho (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012). Esse modelo propõe que aqueles que estão verdadeiramente engajados mobilizam mais recursos psicológicos, tais como otimismo, autoeficácia, resiliência e esperança, conforme definição de Luthans, Avollo, Avey e Norman (2007, *apud* Caldas, Costa, Siqueira & Claro, 2013), e mais recursos de trabalho como autonomia, suporte social e oportunidade de carreira e desenvolvimento profissional.

Alguns estudos recentes, como de Bakker, Albrecht e Leiter (2011), apontam que o engajamento abrange um comprometimento e alinhamento, a partir de visão e interesses comuns. Para atingir o engajamento, os colaboradores e as empresas precisam construir uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, na qual ambas as partes acreditem que existe um potencial para equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo no sistema. Os autores sugerem seis áreas de potenciais na vida do trabalho úteis para promover o clima de engajamento, são: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores. Uma equipe de trabalho engajada pode influenciar o desempenho do trabalhador individualmente (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Conclui-se que profissionais engajados experimentam mais emoções positivas do que negativas, como, por exemplo, felicidade, alegria e entusiasmo, bem como sentem prazer em relação a suas atividades laborais. Dessa forma, esses profissionais engajados acabam por trazer mais benefícios para a organização. A organização que

investir nos recursos de trabalho acaba conquistando profissionais com melhor desempenho, mais envolvidos e responsáveis pelo seu próprio desempenho profissional.

4.3. O papel da empresa e dos gestores no desenvolvimento do engajamento

Dutra (2009) afirma que hoje a maioria dos profissionais tem conhecimento sobre o impacto que seu trabalho e comprometimento podem trazer para a organização e para seu futuro profissional. Assim, os trabalhadores cobram tanto de si mesmos a gestão de suas próprias carreiras, como exigem de suas empresas condições objetivas para desenvolvimento pessoal. Dessa forma, quanto mais claramente a organização e a gestão conseguirem passar para esses colaboradores o que se espera deles, mais fácil será de conseguir atingir os objetivos e o engajamento.

Além disso, o trabalho ao longo do tempo foi ocupando uma parte grande do tempo das pessoas: o que antes era para suprir as necessidades básicas de subsistência, após a Revolução Industrial passou a ser o ponto central do homem. Dessa forma, o indivíduo passa a ficar a maior parte da sua vida no trabalho, dispondo sua força, energia e esforço para a organização, e menos tempo é disponível para sua família e amigos (Aquino & Fernandes, 2013). Por esse motivo, as organizações passaram a se preocupar em proporcionar um ambiente que ofereça ao indivíduo conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros (Cassavani, Cassavani & Biazin, 2006). Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente adequado, que proporcione e que favoreça o uso de suas capacidades.

Dave Ulrich (1997, *apud* Schaufeli & Salanovas, 2008) afirma que a contribuição dos colaboradores de uma empresa é uma questão crítica no que tange o trabalho, pois as organizações, ao tentarem produzir maiores resultados, precisam tentar engajar não só o corpo, mas também a mente e alma de cada trabalhador. Schaufeli & Salanovas (2008) complementam que isso não pode ser conseguido com trabalhadores que são "saudáveis" no sentido tradicional (i.e ausência de sintomas disfuncionais). Ao invés de simplesmente haver trabalhadores "fazendo o seu trabalho", as empresas precisam de trabalhadores que "vão além", ou seja, trabalhadores que são dedicados, energéticos e são absorvidos em seu trabalho. Para os autores, ou seja, as empresas precisam de trabalhadores engajados (Schaufeli & Salanovas, 2008). Os autores também

apontam que trabalhadores engajados geram resultados positivos tanto para os próprios trabalhadores como para a organização como um todo. Para os trabalhadores, alguns desses resultados podem ser: atitudes positivas em relação ao trabalho; boa saúde mental e emoções positivas, com menor risco de *burnout*; bom desempenho; aumento da motivação intrínseca; e aquisição de recursos de trabalho e de recursos pessoais, particularmente auto-eficácia. Já para a organização, altos níveis de engajamento entre seus trabalhadores podem resultar em: retenção de trabalhadores talentosos; uma imagem corporativa positiva; e uma organização sadia, competitiva e efetiva (Schaufeli & Salanova, 2008).

Na validação brasileira da escala UWES, Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli (2016) afirmam que os resultados podem identificar em que questões é necessário uma maior intervenção ou investigação. Por exemplo, pessoas engajadas com o fator de concentração mediano podem ser desenvolvidas nesse aspecto, pois esse resultado mediano pode ser indicativo da necessidade de recursos de trabalho mais adequados ou de experiência com técnicas que a auxiliem a desenvolver essa capacidade. Assim como a avaliação individual dos resultados obtidos nos fatores vigor, dedicação e concentração em conjunto com baixo engajamento podem auxiliar no mapeamento dos aspectos que afetam negativamente o bem-estar laboral do indivíduo em questão. Os autores sinalizam que é necessário identificar se há riscos associados ao trabalho (como assédio moral e violência no trabalho) ou se o trabalhador está desmotivado por escassez ou inadequação de recursos (por exemplo, ritmo de trabalho demasiadamente elevado sem reconhecimento do trabalhador). Tais aspectos devem ser valorizados, pois o fato da não-intervenção nessas questões pode levar a problemas mais sérios ainda, como o *burnout*, que impacta de forma extremamente negativa a vida, a saúde e o bem-estar psicossocial do trabalhador, além de também trazer prejuízos para a empresa ou organização em questão. Segundo o professor Joel Souza Dutra (*apud* Telles & Asazu, 2005), outro fator importante, é que o gestor esteja atento ao perfil dos profissionais. Cada um dos seus colaboradores tem habilidades, aptidões e desempenho diferentes. Gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento delas. Já conforme Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), para que os profissionais se tornem mais engajados no trabalho, a organização tem que se assegurar que estes trabalham com prazer e que suas atribuições combinam com seus talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades. Assim, os colaboradores irão trabalhar envolvidos e

intrinsecamente motivados nas tarefas e desafios que lhes são propostos (Schaufeli, Dijkstra e Vazquez 2013).

Segundo Davis e Newstrom (1991), por mais que não haja repostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida está em compreender as necessidades do colaborador. Dizer para as pessoas o que se espera delas mostra que elas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Ainda para os mesmos autores, o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que, quando combinada com habilidade e capacidade do colaborador, resulta na produtividade humana. Parte da motivação de uma pessoa é ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com seu trabalho (Davis & Newstrom, 1991; Moretti, 2004).

Para Csikszentmuhalyi (1997/1999), existe o estado de fluxo que ocorre em momentos que o que sentimos, queremos e pensamos se harmonizam. Esse autor afirma que isso acontece quando as atividades de trabalho incluem desafios que exigem habilidades especiais, metas estabelecidas e quando os feedbacks são claros e imediatos. Isso faz parte do papel do gestor e vai fazer a diferença no desempenho do seu colaborador (Siqueira & Padovam, 2008).

Conforme Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), quando a equipe se sente segura e valorizada, seus membros se empenham abertamente a trazer honestamente sobre suas dificuldades de relacionamento e engajamento, tentando superá-las. Quando a equipe se sente ameaçada ou tratada com distanciamento, o clima social no trabalho gera raiva, frustração e ressentimento. Do contrário, quando existe uma relação amigável e confiável é possível prevenir situações desagradáveis, estresses desnecessários e obter informações valiosas sobre preocupações e problemas em seu estágio inicial. Saber escutar estas demandas vai fazer com que o gestor possa intervir adequadamente, evitando possíveis prejuízos. Portanto, além do gestor ser um exemplo para sua equipe, ele pode criar um clima positivo no trabalho ao se propor a ouvir as preocupações de seus colaboradores e entender o que cada um gosta (ou não) e se sente satisfeito (ou não) com suas tarefas, seus problemas e necessidades (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013).

Segundo Mariano, Palmeira e Carvalho (2012), liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento de seus colaboradores, sendo que isso afeta diretamente a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a

produtividade e o engajamento dos colaboradores para desempenhar suas atividades dependerão da forma como o poder do líder influenciará sobre seus funcionários. Rodrigues (2010) também refere que bons líderes transmitem confiança para seus colaboradores, sensação de conforto e segurança, aliada sempre a uma expectativa de que as coisas irão melhorar. O papel da liderança é fundamental para termos profissionais engajados e quando esse líder não tem a influencia positiva com a sua equipe de trabalho, acaba desmotivando seus colaboradores e tornando esses profissionais desengajados descomprometido com a organização.

4.4. Como o RH pode atuar na conquista do engajamento

Para Schaufeli e Salanova (2008), pode-se verificar mudanças na forma que as organização se estruturam, sendo algumas dessas mudanças modernas a "psicologização" das organizações, com um foco na gestão de capital humano.

De	Para
Redução de custos	Satisfação do cliente
Eficiência	Efetividade
Satisfação dos trabalhadores	Motivação dos trabalhadores
Controle	Empoderamento
Foco de curto prazo no fluxo de rendimentos	Foco de longo termo em visão, planejamento e crescimento
Estrutura vertical (cadeia de comando)	Redes horizontais (colaboração em cadeias inter-dependentes)
Dependência em relação à empresa (ex.: treinamentos na empresa)	Responsabilidade pessoal (ex.: empregabilidade)

Tabela 1: Mudanças nas Organizações Modernas, adaptado de Schaufeli & Salanova (2008).

De acordo com os autores, as organizações esperam que seus funcionários e colaboradores sejam pró-ativos e demonstrem iniciativa, colaborando com outros funcionários, assumindo responsabilidade quanto a seu próprio desenvolvimento

profissional, e se dedicando a um desempenho de alta-qualidade (Schaufeli & Salanova, 2008).

Para Schaufeli & Salanova (2008), para aumentar o engajamento no trabalho, é essencial incitar e manter as "*gain spiral*". Uma *gain spiral* pode ser definida como um conjunto de relações cíclicas em que diferentes dimensões positivas são associadas, e os benefícios associados com essas dimensões positivas são amplificados com o decorrer do tempo (Freitas, Silva, Damásio, Koller & Teixeira, 2016). Dessa forma, Schaufeli & Salanova (2008) afirmam que o engajamento no trabalho pode ser aumentado ao estimular os diferentes aspectos dessa espiral e, com base nessa premissa, apresentam uma série de estratégias de Recursos Humanos que podem ser utilizadas para estimular o engajamento no trabalho. É proposto por eles no que tange a avaliação e monitoramento dos funcionários:

- a) Acordo de desenvolvimento do funcionário: os autores sugerem que através de três passos poder-se-ia conseguir alinhamento do funcionário e da empresa um com o outro. Eles são: avaliar os valores, preferências e objetivos pessoais e profissionais do funcionário; negociar e esboçar um contrato escrito que reconheça alguns desses objetivos e disponha de recursos a serem suplementados pela organização (como *coaching*, treinamento, equipamentos, etc.); e monitorar os objetivos atingidos, através de reajuste dos objetivos e dos recursos necessários. Os autores propõem um sistema de atingir objetivos baseados não somente nos objetivos da empresa, mas também nos objetivos do funcionário. Ao prover os recursos adequados para conquistar os objetivos estipulados, isso poderia aumentar o engajamento no trabalho e proporcionar resultados positivos.
- b) Auditoria de bem-estar: o objetivo dessa estratégia é informar os funcionários bem como a organização sobre os níveis de bem-estar no trabalho, incluindo o engajamento. É uma informação importante para tomar decisões sobre quais medidas de aprimoramento devem ser tomadas, tanto pelos funcionários como pela organização.
- c) Workshops: buscam promover o engajamento no trabalho ao aumentar os recursos pessoais. Ao invés de focarem em prevenir ou reduzir estresse no trabalho, como é tradicionalmente seu objetivo, as workshops propostas

focariam em otimizar a qualidade do trabalho, através do aperfeiçoamento de recursos pessoais (como pensamento positivo, estabelecimento de objetivos, manejo do tempo, e melhoras no estilo de vida).

Schaufeli e Salanova (2008) também propõem que possam ser feitas mudanças no trabalho, como mudar funcionários de função para uma tarefa especial ou para algo diferente do habitual, de forma a desafiar os funcionários e os estimular para flexibilidade, motivação aprendizado e desenvolvimento pessoal. Os autores afirmam que essas mudanças devem ser cuidadosamente planejadas, pensando nos objetivos, preferências e recursos pessoais do funcionário. Outras possibilidades citadas pelos autores são a de desenvolver a liderança, pois líderes dentro do ambiente de trabalho podem ter um impacto positivo em suas equipes, e a de treinamento e desenvolvimento de carreira, como forma de estimular o engajamento nos indivíduos para ficarem a longo prazo na organização, se aprimorando e desenvolvendo tanto de forma pessoal como profissional.

As organizações existem para alcançar objetivos complexos e ambiciosos que superem os limites da ação individual. Sendo assim, precisa-se de pessoas para o funcionamento e o sucesso de uma organização, o que é condicional à satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que contribuem com a organização e trabalham nela. Com isso, a compatibilização dos objetivos individuais dos colaboradores com o desempenho da empresa é um dos fundamentais desafios de um gestor de RH (Carvalho, Palmeira & Mariano, 2012).

Para Tavares (2011), a Gestão de Recursos Humanos tem sido reconhecida pelas organizações como fonte de vantagem competitiva, tornando-se parceira do negócio. Antigamente, era vista como focada a aspectos administrativos da gestão dos colaboradores, mas, a partir dos anos 90, deu-se início a era moderna de gestão, designada como Gestão Estratégica de Recursos Humanos, valorizando a área de RH dentro das organizações, por sua capacidade em alcançar vantagens competitivas (Reis, Lima, Silva, Diniz & Silva, 2016).

De acordo com Chiavenato (2006), desenvolvimento organizacional é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e mudar atitudes e comportamentos. É uma aptidão, possibilita uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. O objetivo do RH é o relacionamento entre a

organização e seus colaboradores. A cultura deve refletir-se no planejamento da sucessão ou na estrutura organizacional e na combinação entre centralização ou descentralização. Ainda para o autor, a área de desenvolvimento, se a próxima mais da educação que é o preparo da pessoa para a vida e pela vida (Chiavenato, 2002).

É visto que a área de Recursos Humanos traz resultados para a organização. Pode ser um retorno financeiro ou não, mas, em diferentes formas, consegue fazer com que o colaborador se envolva mais com a organização, gerando um maior engajamento por parte das pessoas que trabalham na empresa (Tavares, 2011). O motivo de investir no potencial de cada um que faz parte daquela organização é que são essas pessoas que dão vida e que fazem as coisas acontecerem (Siqueira & Padovam, 2008). Escutar essas pessoas, suas idéias, os problemas que percebem e de que forma acreditam que possa ser solucionado faz toda a diferença (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). Acredita-se que todos os profissionais de uma organização podem contribuir com seu crescimento. A contribuição de cada colaborador, dentro da sua capacidade, pode ser muito mais rica que se restrita somente a um grupo de pessoas (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2006).

O gestor, ao ter um olhar mais humanizado e ao conhecer as características de cada um da sua equipe, vai fazer que o colaborador se sinta mais valorizado (Mariano, Palmeira & Carvalho, 2012). Investir nas pessoas acaba sendo um investimento para o próprio negócio, pois são elas que fazem a organização crescer. Propor desafios para que elas se motivem, um ambiente agradável e de confiança faz com que as pessoas consigam desempenhar um melhor trabalho e tragam melhores resultados, assim tornando o negócio da empresa mais competitivo (Bakker & Demerouti, 2007; Siqueira & Padovam, 2008; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, pudemos ver que o engajamento no trabalho é um conceito composto por diversos fatores (Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli e Bakker, 2004). É uma preocupação na literatura compreender o engajamento e como pode ser estimulado, visto as mudanças nas organizações e no ambiente de trabalho (Aquino & Fernandes, 2013; Schaufeli & Salanova, 2008). Através da revisão desenvolvida, é possível perceber que diversos fatores são descritos pela literatura como estando vinculados ao engajamento, tais como apoio social, desempenho no trabalho, recursos pessoais, recursos e demandas organizacionais, entre outros (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008; Bakker & Leiter, 2010; Carvalho, Calvo, Martín, Campos & Castillo, 2006; Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012; Maslach & Leiter, 2008; Salanova & Schaufeli, 2009). Além disso, também é encontrado na literatura que a organização, a gestão e a área dos Recursos Humanos podem influenciar no engajamento dos colaboradores de diferentes formas, tanto de forma positiva quanto negativa (Cassavani, Cassavani & Biazin, 2006; Mariano, Palmeira & Carvalho, 2012; Schaufeli & Salanova, 2008; Schaufeli, Dijkstra e Vazquez, 2013).

Na nossa sociedade moderna, o trabalho ocupa uma posição central na vida e na identidade do sujeito (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012), pois é no trabalho que passam maior parte de seu tempo e estabelecem a maior parte de suas relações (Aquino & Fernandes, 2013). Portanto, é de grande interesse para as Organizações investirem em promover o engajamento dos indivíduos que compõem seus funcionários, trabalhadores e/ou colaboradores, visto que é reportado na literatura os ganhos positivos que os indivíduos engajados proporcionam a si mesmo enquanto indivíduos e para a empresa (Bakker, 2011; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Baker & Leiter, 2010; Bakker, Schaufeli, Leiter & Talis, 2008; Caldas, Costa, Siqueira & Claro, 2013; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Salanova, 2008).

Focar no aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo como parceiro da organização, fazer com ele tenha clareza do seu papel e de que forma pode contribuir e o que se espera dele é fundamental para termos profissionais engajados. As características de cada indivíduo, suas expectativas, tanto profissionais como pessoais, e

a valorização do trabalho também vão refletir no engajamento. Além disso, é importante para uma organização propor desafios a seus funcionários, de forma a mantê-los engajados e interessados pela atividade laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016).

Entretanto, por outro lado, é de suma importância que a organização tenha exigências e demandas condizentes com os recursos, tanto de trabalho como humanos, disponíveis, pois um dos principais motivos encontrados na literatura associados ao baixo engajamento com o trabalho e ao adoecimento no ambiente de trabalho é o fato de se exigir muito dos trabalhadores sem lhes dar os recursos devidos para desempenho da tarefa (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016). Além disso, é necessário reconhecer os méritos e conquistas do trabalhador, visto que também é frequentemente referido na literatura que esse reconhecimento pode ocasionar muitos benefícios para o trabalhador em sua vida, bem como para sua satisfação, engajamento e motivação em relação ao trabalho. Por outro lado, falta de reconhecimento é um fator fortemente vinculado ao baixo engajamento (Schaufeli & Salanova, 2008; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016). Indivíduos engajados no trabalho, conseqüentemente, produzem mais e melhor, sendo, portanto, de interesse da empresa investir em maiores recursos, tanto de Gestão de Pessoas como Recursos Humanos, para desenvolver essas potencialidades em seus trabalhadores (Schaufeli & Salanova, 2008).

Assim, o presente trabalho realizou uma revisão narrativa de literatura a respeito do engajamento do trabalho, como desenvolvê-lo e os papéis que a organização, a gestão e área de Recursos Humanos podem ter em relação a ele. Como limitações do estudo, pode-se citar o fato de ter sido analisada apenas uma fração da grande quantidade de publicações disponível sobre a temática, visto que é um tema abrangente. Outra limitação que se pode citar é o fato da presente revisão ter buscado trabalhos somente em dois idiomas, tendo sido possível perceber durante a busca por artigos uma grande variedade de publicações em diferentes idiomas.

Durante a revisão, também se pode destacar, foram encontrados poucos estudos empíricos a respeito do engajamento do trabalho. Essa pode ser uma possibilidade de investigação futura, utilizando de recursos como a UWES ou até mesmo relatos a respeito de intervenções, como as propostas por Schaufeli e Salanova (2008).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, A. S.; & Fernandes, A. C. P. (2013) Qualidade de vida no trabalho. *Journal of the Health Sciences Institute*, 31(1), 53-8.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-233.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology*. London: Work & Stress.
- Bakker, A. B.; & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: the state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B.; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P.; & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A.; Demerouti, E.; Hakanen, J. J.; & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A.; & Leiter, M. P. (2010) *Where to go from here: integration and future research on work engagement*. In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (coords.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 181-196.
- Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. N., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da

EAD de universidade privada brasileira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237.

Carvalho, V. A. M. L.; Calvo, B. F.; Martín, L. H.; Campos, F. R.; & Castillo, I. C. (2006). Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, 18(4), 791-796.

Carvalho, M.; Palmeira, E.; & Mariano, M. (2012) Liderança Baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade nas organizações. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (167).

Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2002) *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. (P. Ribeiro, Trad.), Rio de Janeiro: Rocco. (Trabalho original publicado em 1997).

Davis, K.; & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2a edição. São Paulo: Atlas.

Freitas, C. P. P.; Silva, C. S. C.; Damásio, B. F.; Koller, S. H.; & Teixeira, M. A. P. (2016). Impact of job-related well-being on the relationship of self-efficacy with burnout. *Paidéia*, 26(63), 45-52.

Llorens, S.; Schaufeli, W.; Bakker, A.; & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.

Machado, P. G. B.; Porto-Martins, P. C.; Amorim, C. (2012). Engagement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes*, 7(13), 193-214.

Maslach, C.; & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.

- Moretti, S. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho X Autorrealização Humana*. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos). Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG. Santa Catarina.
- Reis, P. N. C.; Lima, R. P.; Silva, L. L.; Diniz, P. L.; Silva, E. M. V. (2016). Gestão por competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil, 14.
- Rodriguez, E. (2010). *Liderança: uma abordagem prática*. Recuperado em 10 de junho, 2017, de <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6860/lideranca-uma-abordagem-pratica.html>.
- Salanova, M.; Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B.; Dijkstra, P.; & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B.; & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.; Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B.; & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall; J. Hellgren; M. Sverke (Eds.). *The individual in the changing working life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; & Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 30, 71-92.

- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Tavares, M. (2011). A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Telles, C., & Asazu, C. (2005). A difícil arte de gerir pessoas. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 341-347.
- Torrente, P., Salanova, M.; Llorens, S.; & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Vazquez, A. C. S.; Pacico, J. C.; Magnan, E. S.; Hutz, C. S.; Schaufeli, W. B. (2016) *Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES)*. In C. S. Hutz. Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas. São Paulo: CETEPP Hogrefe.