



Os desafios encontrados pelas empresas na aplicação de técnicas para engajar seus colaboradores

Junior Steffanello Cocco¹

Resumo: Os conflitos atuais promovem inúmeras consequências para o mercado mundial. Os impactos nas principais moedas comerciais são muito recorrentes, o que acaba impactando fortemente as empresas, tanto nacionais como internacionais. No que tange ao contexto brasileiro, várias organizações sentiram os impactos negativos causados por fatores do ambiente externo como, por exemplo, conflitos entre países e instabilidade política, conforme o Sebrae (2022). Com isso, nas empresas resiste a dificuldade em criar um ambiente saudável e produtivo para os colaboradores em que eles possam desenvolver suas tarefas de forma satisfatória, correspondendo aos objetivos propostos pela liderança. Ter uma equipe de colaboradores engajada faz com que haja um melhor desenvolvimento em relação às tarefas propostas, gerando uma satisfação maior para seus líderes e, conseqüentemente, aumentando seus ganhos como um todo. A conceituação de engajamento no trabalho é atribuída a Kahn (1990), ele visualizou que esse fenômeno ocorre em ambientes de trabalho, entre membros organizacionais, quando estes se expressam de forma cognitiva, emocional, mental e fisicamente. Pessoas engajadas voltam mais esforços para as suas atividades. Para isso, é necessário o conhecimento de técnicas, abordagens e metodologias, por parte dos gestores, relacionadas ao engajamento dos colaboradores no contexto empresarial. Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem como objetivo elucidar a importância da aplicação de técnicas de engajamento de colaboradores nas empresas, independente do ramo e método de quantificar o nível de engajamento dos trabalhadores. A pesquisa trouxe ferramentas das quais podem ser aplicadas no cotidiano de uma equipe, suas vantagens para o grupo em si e para a empresa. O método utilizado trata-se da aplicação de uma ferramenta desenvolvida pela pesquisadora Siqueira (2014), a escala de engajamento no trabalho (EEGT), aplicada em uma empresa de logística terrestre. Após a aplicação da escala, realizou-se a análise dos resultados obtidos a partir das notas atribuídas pelos colaboradores aos itens propostos, de acordo com a operacionalização da ferramenta, ranqueando seu engajamento com a empresa. Os resultados trouxeram um indicativo de baixo engajamento na empresa estudada, sendo um escore de 2,84. De acordo com as dimensões abordadas, o nível de vigor considera-se baixo, pois seu escore é de 2,76, assim como o nível de absorção, que também é baixo, com escore de 2,92. Ainda se observou que, a partir das respostas obtidas nas três perguntas realizadas, os respondentes citam que existem poucas práticas que promovem o engajamento na empresa e deve-se desenvolver recursos para melhorar esse quesito, como o aprimoramento da cultura empresarial.

Palavras-chave: engajamento; trabalho; pessoas; desenvolvimento; práticas.

The challenges faced by companies when applying techniques to engage their employees

Abstract: Current conflicts have numerous consequences for the world market. Impacts on the main commercial currencies are very recurrent, which ends up having a strong impact on companies, both national and international. Regarding the Brazilian context, several organizations felt the negative impacts caused by factors in the external environment, such as conflicts between countries and political instability, according to Sebrae (2022). As a result, companies face the difficulty of creating a healthy and productive environment for employees in which they can carry out their tasks

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: jcocco64@gmail.com.

satisfactorily, corresponding to the objectives proposed by leadership. Having an engaged team of employees means there is better development in relation to the proposed tasks, generating greater satisfaction for your leaders and, consequently, increasing your earnings as a whole. The conceptualization of work engagement is attributed to Kahn (1990), he saw that this phenomenon occurs in work environments, among organizational members, when they express themselves cognitively, emotionally, mentally and physically. Engaged people put more effort into their activities. To achieve this, it is necessary for managers to have knowledge of techniques, approaches and methodologies related to employee engagement in the business context. In view of the above, the present work aims to elucidate the importance of applying employee engagement techniques in companies, regardless of the sector and method of quantifying the level of worker engagement. The research brought tools that can be applied in the daily life of a team, their advantages for the group itself and for the company. The method used is the application of a tool developed by researcher Siqueira (2014), the work engagement scale (EEGT), applied in a land logistics company. After applying the scale, the results obtained from the scores given by employees to the proposed items were analyzed, according to the operationalization of the tool, ranking their engagement with the company. The results showed an indication of low engagement in the company studied, with a score of 2.84. According to the dimensions addressed, the level of vigor is considered low, as its score is 2.76, as is the level of absorption, which is also low, with a score of 2.92. It was also observed that, based on the answers obtained to the three questions asked, respondents mention that there are few practices that promote engagement in the company and resources should be developed to improve this aspect, such as improving business culture.

Keywords: engagement; work; people; development; practices.

Los desafíos que enfrentan las empresas al aplicar técnicas para involucrar a sus empleados

Resumen: Los conflictos actuales tienen numerosas consecuencias para el mercado mundial. Los impactos en las principales monedas comerciales son muy recurrentes, lo que acaba repercutiendo con fuerza en las empresas, tanto nacionales como internacionales. En cuanto al contexto brasileño, varias organizaciones sintieron los impactos negativos causados por factores del entorno externo, como conflictos entre países e inestabilidad política, según Sebrae (2022). Como resultado, las empresas enfrentan la dificultad de crear un ambiente saludable y productivo para los empleados en el que puedan realizar sus tareas satisfactoriamente, correspondientes a los objetivos propuestos por la dirección. Contar con un equipo de colaboradores comprometido significa que hay un mejor desarrollo en relación a las tareas propuestas, generando mayor satisfacción a tus líderes y, en consecuencia, aumentando tus ganancias en su conjunto. La conceptualización del engagement laboral se atribuye a Kahn (1990), vio que este fenómeno ocurre en los ambientes laborales, entre los miembros de la organización, cuando se expresan cognitiva, emocional, mental y físicamente. Las personas comprometidas ponen más esfuerzo en sus actividades. Para lograrlo, es necesario que los directivos tengan conocimientos de técnicas, enfoques y metodologías relacionadas con el compromiso de los empleados en el contexto empresarial. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo pretende dilucidar la importancia de aplicar técnicas de engagement de los empleados en las empresas, independientemente del sector y método de cuantificación del nivel de engagement de los trabajadores. La investigación aportó herramientas que pueden ser aplicadas en el día a día de un equipo, sus ventajas para el propio grupo y para la empresa. El método utilizado es la aplicación de una herramienta desarrollada por el investigador Siqueira (2014), la escala de compromiso laboral (EEGT), aplicada en una empresa de logística terrestre. Luego de la aplicación de la escala, se analizaron los resultados obtenidos de las puntuaciones otorgadas por los empleados a los ítems propuestos, según la operacionalización de la herramienta, clasificando su compromiso con la empresa. Los resultados arrojaron un indicio de bajo engagement en la empresa estudiada, con una puntuación de 2,84. Según las dimensiones abordadas, el nivel de vigor se considera bajo, ya que su puntaje es de 2,76, al igual que el nivel de absorción, que también es bajo, con un puntaje de 2,92.

También se observó que, con base en las respuestas obtenidas a las tres preguntas formuladas, los encuestados mencionan que existen pocas prácticas que promuevan el engagement en la empresa y se deben desarrollar recursos para mejorar este aspecto, como mejorar la cultura empresarial.

Palabras clave: compromiso; trabajar; gente; desarrollo; prácticas.

1 Introdução

Em um parâmetro mundial, o cenário político encontra-se em um momento delicado, em que guerras e conflitos entre países são cada vez mais constantes e presentes na humanidade. Tudo isso, fruto da bipolarização que se desenvolveu nos últimos anos. Como exemplo, é válido destacar Rússia e Ucrânia, dois países que vivem um conflito no Leste Europeu, desde 24 de fevereiro de 2022. Nessa data, as tropas russas invadiram o território ucraniano, mais especificamente em cidades próximas da capital Kiev e outros pontos estratégicos do país. Ainda em meados de 2022, a Ucrânia realizou um contra-ataque, fazendo com que a Rússia recuasse em alguns pontos, porém mantendo o domínio sobre determinadas áreas territoriais no sul e ao leste do país (G1, 2023). Esses conflitos promovem inúmeras consequências para o mercado mundial. Impactos nas principais moedas comerciais, como o Euro e o Dólar, são muito recorrentes, o que acaba atingindo fortemente as empresas, tanto nacionais como internacionais.

Trazendo para o contexto brasileiro, várias empresas sentiram os resultados negativos causados por conta dessas guerras. Conforme o portal de notícias G1, em relação ao conflito da Rússia com a Ucrânia, pelo menos 42% das empresas perceberam algum impacto negativo, como alta de preço dos insumos, matérias-primas etc. Com isso, as empresas acabam por desenvolver outras dificuldades decorrentes desses empecilhos, como quedas de vendas, escassez de matéria-prima, aumentos nos juros, taxas de importação, dentre outros. Sem contar, também, da dificuldade em criar um ambiente saudável, produtivo para os colaboradores em que eles possam desenvolver suas tarefas de forma satisfatória, agradando seus líderes.

Ter uma equipe de colaboradores engajada faz com que haja um melhor desenvolvimento em relação às tarefas propostas, atividades cotidianas e melhor relacionamento entre o grupo. Gerando uma satisfação melhor para seus líderes e, conseqüentemente, aumentando os lucros da empresa e seus ganhos como um todo. Para isso, é necessário o conhecimento de técnicas, abordagens e metodologias por parte dos

gestores relacionadas à administração, gestão de pessoas e especificamente sobre engajamento dos colaboradores no contexto empresarial.

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem como intuito elucidar a importância da promoção de engajamento de uma empresa de logística, bem como os desafios encontrados na aplicação de técnicas de engajamento neste contexto organizacional. Especificamente, objetiva-se: 1. Mensurar o nível de engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul; 2. Identificar os principais fatores que promovem o engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul; 3. Propor ações de promoção ao engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul.

Assim, espera-se contribuir com a gestão da empresa e com a gestão de outros tipos de organizações que possam adotar os *insights* discutidos neste trabalho sobre: quais são os impactos causados em uma equipe, quando existe uma organização relacionada à gestão de pessoas e ao engajamento de colaboradores dentro de uma empresa? Quais são as técnicas e suas respectivas consequências? São positivas ou negativas? A pesquisa trará algumas importantes ferramentas as quais podem ser aplicadas no cotidiano de uma equipe, suas vantagens e benefícios para o grupo em si e para a empresa.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Engajamento no trabalho

O bom relacionamento dos colaboradores com a empresa é essencial para que a organização atinja seus objetivos e metas, consiga estabelecer uma equipe consistente, treinada e apta a desenvolver as tarefas propostas por seus gestores. Sem contar, também, que a empresa desenvolvendo ações e práticas que engajem seus colaboradores faz com que eles tenham orgulho em fazer parte daquela equipe, gerando uma maior satisfação e prazer em realizar as tarefas do dia a dia da empresa.

A conceituação de engajamento no trabalho é atribuída a Kahn (1990), que visualizou que esse fenômeno ocorre em ambientes de trabalho entre membros organizacionais quando estes se expressam cognitivamente, emocionalmente, mentalmente e fisicamente. Pessoas engajadas voltam mais esforços para suas atividades no trabalho, pois com eles se

identificavam, produzindo resultados positivos tanto para a empresa (qualidade e desempenho), quanto para o indivíduo (desenvolvimento pessoal), também de acordo com Kahn (1990).

Para Maslach e Leiter (1997) indivíduos engajados se caracterizavam por energia, eficácia e envolvimento, representando três aspectos positivos e opostos, respectivamente, às três dimensões do conceito de *burnout* (exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional). Tendo em vista essa compreensão dos autores, eles sugerem a avaliação do nível de engajamento pelo método de *burnout* denominada *Maslach – Burnout Inventory (MBI)*. Contudo, haveria engajamento se houvesse baixo score de MBI nos fatores exaustão e cinismo e alto nível de eficácia.

Existe também o entendimento de engajamento no trabalho apresentado por Schaufeli e Bakker (2004, p. 25), que o conceituam como “[...] um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção”. Vigor significa altos níveis de energia mental durante o período trabalhado, sendo realizados esforços para superar desafios os quais se encontram expostos naquele contexto. Dedicação, diz respeito a muito envolvimento dos colaboradores, despertando prazer, entusiasmo e inspiração, identificando determinado sentido ao desempenhar as atividades propostas. Por fim, a absorção significa absorver altos níveis de concentração durante o expediente, não percebendo o passar do tempo.

Segundo proposições e argumentos apresentados por Bakker e colaboradores (2008), colaboradores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia no desenvolver das tarefas solicitadas, demonstrando mais entusiasmo e mais foco. Esse é o perfil característico que as organizações desejam de um profissional para aderir em seu contingente de pessoas. Colaboradores que assumem pessoalmente a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, mantendo em seu pensamento o compromisso de desenvolver um padrão elevado de desempenho no trabalho.

2.2 Condições que provocam o engajamento

De acordo com Siqueira (2008), desde o início do século XX, gestores e pesquisadores do ramo empresarial do comportamento das organizações, estudaram sobre a satisfação no trabalho, procurando compreender o quanto os colaboradores de determinada

empresas prezam experiências prazerosas na organização. Existe uma característica multifatorial e afetiva no conceito.

Levando em consideração o que Mumtaz, Khan, Aslam e Ahmad (2011) abordam em suas pesquisas, o sentimento de satisfação no trabalho é gerado quando é relacionado aos sentimentos positivos sobre tal emprego, o que gera aumento de desempenho, melhor produtividade e maior desejo do colaborador em demonstrar suas habilidades e competências no desenvolver das atividades. Conforme Tella, Aveni e Poppola (2007), a satisfação no trabalho pode surgir por meio da natureza do trabalho e o clima organizacional, junto com as necessidades dos indivíduos sendo atendidas.

De acordo com Bakker (2011), funcionários engajados são emocionais, físico e cognitivamente ligados à sua função no trabalho. O engajamento é um forte indicador de bem-estar, sendo que os próprios gestores podem contribuir com o desenvolvimento do engajamento com seus colaboradores.

Segundo o modelo de JD-R apresentado por Bakker e Demerouti (2008), os recursos pessoais e os de trabalho preveem o engajamento, independentes ou combinados. De acordo com Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2012), tal modelo está sendo pesquisado com sucesso em vários países, explicando o impacto da demanda e dos recursos disponíveis no trabalho nos resultados entregues pelo colaborador.

Estudos recentes, como o de Bakker, Albrecht e Leiter (2011), indicam que o engajamento abrange um alinhamento e comprometimento, a partir de uma visão e interesses comuns. Os colaboradores de uma organização precisam desenvolver relações positivas, civil, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica, em que as duas partes visualizem um potencial de crescimento, equidade, justiça e oportunidades significativas no sistema da empresa. Segundo os autores, existem seis áreas de potenciais para promover o engajamento, são elas: carga de trabalho, recompensa, controle, justiça e valores. Uma equipe engajada pode acabar por influenciar o desempenho individual do trabalhador (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011).

A partir do exposto, é possível concluir que colaboradores que se encontram engajados possuem contato com mais emoções positivas, como a felicidade e entusiasmo do que negativas. Consequentemente, trazem mais benefícios para a empresa.

2.3 O papel do setor de Recursos Humanos no engajamento dos colaboradores

Na literatura, é discutida e tratada a relevância do desenvolvimento de práticas de RH e políticas que contribuam para o bom desenvolvimento da equipe organizacional de uma empresa. De acordo com Schaufeli e Salanova (2008), é possível perceber alterações na organização das estruturas, trazendo um aspecto humanizado, tendo como foco a gestão dos recursos humanos. As empresas esperam que seus colaboradores demonstrem proatividade, assumindo riscos e responsabilidades em seu dia a dia. Além disso, esses autores apresentam algumas estratégias, as quais o setor de Recursos Humanos pode utilizar para estimular o engajamento no trabalho.

A primeira estratégia, voltada ao acorde de desenvolvimento do funcionário, segue três passos: é possível desenvolver um alinhamento entre o funcionário e a empresa: avaliar os valores, objetivos pessoais e profissionais, e preferências do colaborador, seguindo-os é possível desenvolver um alinhamento entre o funcionário e a empresa. Com base nessas premissas, cabe à empresa esboçar um contrato reconhecendo algumas dessas reivindicações, além de recursos a serem disponibilizados (treinamentos, *coaching*...). Por fim, realizar um monitoramento desses objetivos, se estão sendo alcançados, realizando ajustes quando necessário. Em resumo, deve-se levar em consideração, não somente os objetivos da empresa, mas também dos colaboradores.

Outra estratégia, trata-se da auditoria de bem-estar, que nada mais é que conscientizar os colaboradores sobre o trabalho em questão, de como a empresa está trabalhando para aprimorar o bem-estar dos funcionários no trabalho.

Por fim, os workshops que consistem em desenvolver essa ferramenta, focada em otimizar a qualidade de trabalho, por meio de recursos pessoais, como pensamento positivo, organização do tempo, melhor estilo de vida...

Os autores Schaufeli e Salanova (2008), também abordam outras mudanças e alterações que podem ser realizadas no ambiente corporativo, como alterar os colaboradores de função, adaptando as responsabilidades de acordo com as aptidões e o desenvolvimento deles, estimulando a motivação e a flexibilidade. Além disso, desenvolver a liderança é fundamental para permitir que demais mentes desenvolvam suas capacidades de gerir uma equipe, e treinamento e desenvolvimento de carreira, engajando

os funcionários e, conseqüentemente, fazendo com que eles permaneçam por um longo período na organização.

Já de acordo com Chiavenato (2006), o desenvolvimento organizacional está relacionado com a capacidade dos indivíduos de mudar suas atitudes, conquistar novas habilidades e conhecimentos. A finalidade principal do setor de RH é manter um bom relacionamento dos colaboradores com a empresa (Chiavenato, 2000).

Ainda, de acordo com Tavares (2011), é nítida a importância e a relevância do papel do setor de Recursos Humanos dentro de uma empresa. Nem sempre trazendo um ganho financeiro significativo, mas garantindo um bom relacionamento do funcionário com a organização, aumentando os níveis de engajamento (Tavares, 2011).

Por fim, investir nas pessoas, as quais fazem parte do cotidiano de uma empresa, é um enorme benefício para o negócio, pois são elas que permitem que a organização cresça. Para tornar o ambiente empresarial agradável, confiante e que faça as pessoas desempenharem um trabalho de nível superior trazendo melhores resultados, é necessário propor novos desafios. Assim, o ambiente se tornará mais competitivo (Bakker; Demerouti, 2007; Siqueira; Padovam, 2008; Vazquez; Pacico; Mangan; Hutz; Schaufeli, 2016).

2.4 Ciclo do engajamento

2.4.1 Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ)

Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) trata-se de um conjunto de processos de negócios, os quais são implementados para auxiliar uma empresa ou organização a entregar determinado produto que atinja uma consistente satisfação do cliente. Inclui todas as pessoas, partes interessadas, tecnologias e processos relacionados à Cultura de Qualidade de uma organização empresarial, bem como seus objetivos. É baseada em uma documentação precisa dos procedimentos e responsabilidades para cada equipe para que os indivíduos cumpram suas competências essenciais, ao mesmo tempo avaliando continuamente o processo (Ramos, 2021)

A ISO - *International Organization for Standardization*, é a organização responsável por definir as boas práticas e metodologias para o controle de qualidade, avaliando as empresas que adotam tais parâmetros. Um dos SGQ mais adotados em um

parâmetro mundial é o ISO 9001, a qual estabelece um modelo de gestão, reunindo determinadas técnicas. Para que haja um asseguramento do engajamento, é necessário que a empresa se comprometa, assegurando que haja um trabalho sistêmico, no que diz respeito ao engajamento, e garantindo que haja ações em prol disso. Com base nisso, existe o Ciclo virtuoso do Engajamento, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Ciclo virtuoso do Engajamento

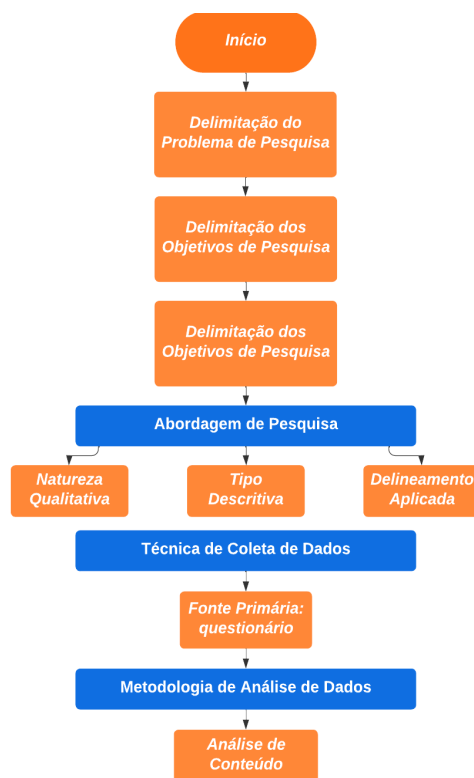


Fonte: Ramos (2021, imagem adaptada).

3 Método

Diante do problema de pesquisa apresentado para este artigo – *Os desafios encontrados pelas empresas na aplicação de técnicas para engajar seus colaboradores em um contexto organizacional* – define-se a trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados. Na Figura 2, a seguir, elucidam-se as diretrizes da trajetória metodológica.

Figura 2 - Diretrizes da trajetória metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme a estruturação da figura apresentada, os procedimentos definidos para operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

3.1 Caracterização do estudo

Relacionada a abordagem da pesquisa, o presente estudo se classifica como de natureza qualitativa. De acordo com Brandão (2001),

A pesquisa qualitativa (...) está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem esse mundo. Tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos etc.), em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa (Brandão, 2001, p. 13).

Já de acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, visa descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de uma gama de significados, não levando em consideração a mensuração dos fenômenos, pois transpassa a

compreensão do contexto em que ocorre o fenômeno. Além disso, para Oliveira *et al.* (2020, p. 02), “[...] uma pesquisa de natureza qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”.

De acordo com Flick (2004), o estudo qualitativo é complexo, além de dialogar com a diversidade e a flexibilidade, estando arraigada a fundamentações filosóficas. Minayo (2009) afirma que

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões referentes a um conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (Minayo, 2009, p. 21).

Quanto ao tipo de pesquisa, este se considera como descritiva. Este tipo de pesquisa “delineia o que é”, abordando também 4 aspectos, sendo eles: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. (Marconi; Lakatos, 2017). Nessa forma de pesquisa não há interferência do pesquisador, ou seja, apenas faz a descrição do objeto de estudo. Além disso, procura encontrar a natureza do fenômeno, frequência com que ele ocorre, causas, características, relações etc. (Barros; Lehfeld, 2007).

Segundo Gil (2010), pesquisas descritivas possuem o objetivo de estudar características de determinado grupo, dentre elas distribuição por idade, sexo, escolaridade, procedência, estado de saúde etc. Neste grupo são incluídos pesquisas e estudos que possuem o objetivo de produzir opiniões, crenças e atitudes de determinada população. São pesquisas descritivas aquelas que procuram descobrir associações entre variáveis, como, por exemplo, pesquisas eleitorais as quais indicam a relação entre preferência político-partidária e o nível de escolaridade.

Neste estudo, a pesquisa é definida como aplicada. A pesquisa aplicada é aquela que o pesquisador possui a necessidade da aplicação imediata dos resultados. Contribui para a solução rápida para o problema encontrado. Além disso, o pesquisador procura orientação prática para a solução imediata do problema (Barros; Lehfeld, 2014). De acordo com Gil (2019), esse tipo de pesquisa abrange estudos que possuem como finalidade resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. Pesquisas aplicadas podem contribuir para ampliar o conhecimento científico e realizar novas sugestões.

3.2 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada para realização deste estudo foi o questionário. Essa técnica pode ser definida, segundo Gil (1999, p. 128), “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Além disso, Gil (1999, p. 128-129) traz algumas vantagens do questionário em comparação às demais técnicas de coleta de informações

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Nas próximas seções será tratado sobre a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), seu desenvolvimento e validação.

3.2.1 Escala de Engajamento no Trabalho

Com o objetivo de mensurar o nível de engajamento no trabalho, conforme o entendimento de Schaufeli e colaboradores (2002), foram elaboradas pesquisas com a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), incluindo três subescalas, sendo elas absorção, dedicação e vigor. Segundo Bakker e colaboradores (2008), a UWES foi validada em vários países, dentre eles a China, Grécia, Japão, Espanha, Noruega, dentre outros. Os autores afirmam que, entre os estudos realizados da validade da UWES, dois não produziram evidências nesse modelo de três fatores.

3.2.2 O desenvolvimento e a validação da EEGT

Ficou definido o engajamento no trabalho como um estado mental positivo definido em crenças no que diz respeito ao nível e intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades dentro da empresa. A dimensão “dedicação”, presente na estrutura da UWES, de Schaufeli e colaboradores (2002), foi desconsiderada por situações empíricas. Além disso, entende-se que esse termo possui bastante semelhança a outros conceitos presentes na literatura sobre comportamento organizacional.

A primeira versão da EEGT ficou constituída por 15 itens, sendo eles 7 que representam o *vigor* e 8 representando *absorção*, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Primeira versão da EEGT

Dimensão	Definição	Nº de itens por dimensão	Exemplo
Vigor	Crenças relacionadas à capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas.	7	Cheio de energia.
Absorção	Crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas.	8	Focado no que estou fazendo.

Nota: Definições das dimensões de engajamento na primeira versão do método, número e exemplo de itens.

Fonte: Siqueira (2014).

Mais tarde, Siqueira (2014) modificou a EEGT, a qual está em vigor até hoje, e a deixou com 10 itens, gerando um índice de precisão de 0,87. Os índices de precisão (Alfa de Cronbach) dos fatores e da medida geral podem ser considerados como satisfatórios, levando em conta que ultrapassaram o valor crítico de 0,70 (Nunnally Jr., 1970). A Figura 3 elucida a escala atualmente.

Figura 3 - Escala de Engajamento no Trabalho - EEGT

ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO – EEGT

As frases abaixo falam de como você fica quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua resposta.

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Às vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
------------	----------------------	---------------	----------------------	-------------

ENQUANTO TRABALHO EU ACREDITO QUE FICO...

1. () Cheio de energia
2. () Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas
3. () Revigorado
4. () Concentrado em minhas tarefas
5. () Disposto
6. () Distante dos meus problemas pessoais
7. () Focado no que estou fazendo
8. () Fortalecido
9. () Renovado
10. () Tomado por minhas tarefas

Fonte: Siqueira (2014).

Os itens da EEGT possuem indicadores favoráveis ao uso em pesquisas científicas e na prática profissional. Essa afirmação é suportada pelo fato de os fatores de seus itens, os quais ficaram acima de 0,49, atingindo o valor máximo de 0,95, superando o critério estabelecido (igual ou maior que 0,40).

A aplicação pode ser feita de modo presencial ou por meio eletrônico. É de suma importância que os participantes tenham ciência de que não serão causados quaisquer tipos de prejuízo ou desconforto no contexto empresarial, dentro do trabalho ou fora dele. Não há uma delimitação de tempo para preencher a escala.

Para se obter os resultados, é necessário apenas somar todos os valores assinalados pelos participantes e dividir pelo número de itens do fator. Após repetir essa operação em todos os 10 itens, terão dois escores médios. Conclui-se que a interpretação desses dos escores deve ser realizada sendo levado em consideração que um valor entre 4 e 5 indica escore alto; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, em escore baixo de engajamento.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial e caracterização dos respondentes

A organização em que a escala EEGT foi aplicada trata-se de uma empresa de logística terrestre localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. A empresa possui em torno de 300 funcionários e atua em diversos estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. Há 30 anos no mercado logístico, a empresa se desenvolve e especializa-se cada vez mais na área em que atua, promovendo soluções de logística e serviços que requerem alto nível de especialização.

Quanto ao perfil dos respondentes, a pesquisa contemplou membros de diferentes setores dessa empresa, de 20 a 30 anos de idade, sendo maioria mulheres. Além disso, o tempo de vínculo empresarial variou de 1 mês até 6 anos e todos com contrato de trabalho na modalidade CLT.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta e análise dos dados

Primeiramente, foi desenvolvido um questionário utilizando o *Google Forms*, abrangendo a EEGT e mais três questões. Foram adicionadas mais três perguntas a fim de colher uma percepção mais assertiva do que os respondentes identificam no seu dia a dia na empresa, como: 1) quais são as práticas de engajamento que você percebe na sua empresa?; 2) o que você sente falta para ter um bom engajamento?; e 3) quais as sugestões você daria para a empresa melhorar nesse quesito?

Após a aplicação, foi realizado o *download* das respostas no formato *Microsoft Excel*, a partir disso, foram observadas e calculadas as respostas segundo as orientações da autora. O cálculo é feito somando os valores assinalados pelos respondentes e dividindo pelo número de itens de cada dimensão. O resultado de escore entre 4 e 5 significa alto; de 3 a 3,9 médio; e entre 1 e 2,9 baixo.

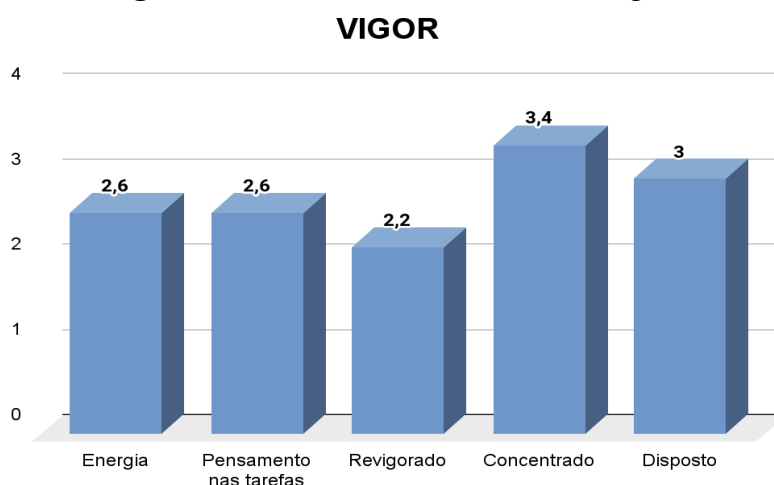
4.3 Resultados gerados para o negócio

Nesta seção serão expostos os resultados obtidos a partir da aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) pela autora Siqueira (2014). Abaixo, na Figura 4, estão representados pelo gráfico os resultados referentes à análise da esfera “vigor”. Nos itens “cheio de energia” e “com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas” a soma dos valores assinalados foi de 13 em cada um. Dividindo a soma pelo número total de respondentes, obtém-se a média de 2,6, ou seja, entende-se que os respondentes se sentem

pouco energizados de acordo com a EEGT e sentem-se pouco com o pensamento voltado apenas para suas tarefas.

Já no item “revigorado” a soma dos valores assinalados foi de 11. Dividindo a soma pelo número total de respondentes, obtém-se a média 2,2, ou seja, entende-se que os respondentes se sentem pouco revigorados ao realizar suas atividades no trabalho. Por outro lado, no item “concentrado em minhas tarefas” a soma dos valores assinalados pelos participantes da pesquisa foi 17. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média de 3,4, ou seja, eles atingem um nível médio de concentração em suas tarefas, de acordo com a escala.

Figura 4 - Resultados relacionados ao vigor



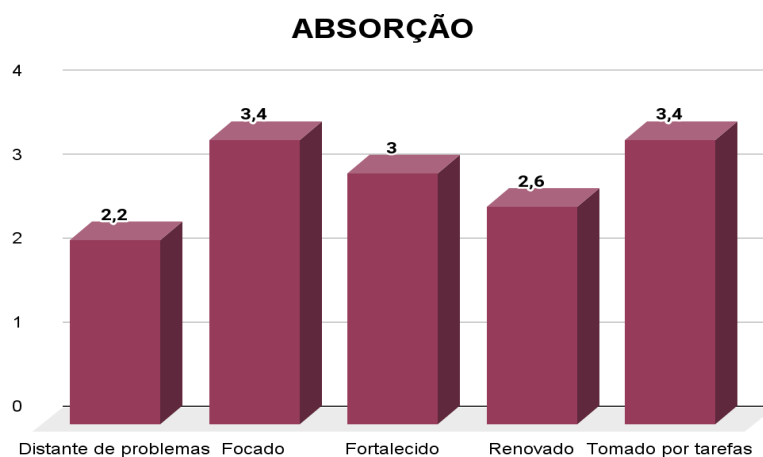
Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Por fim, no item “disposto”, a soma dos valores assinalados foi de 15. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média 3, ou seja, de acordo com a escala desenvolvida por Siqueira (2014), os pesquisados possuem um nível médio de disposição durante o trabalho.

A média dos 5 itens analisados no âmbito do “vigor” foi de 2,76. Dessa forma, percebe-se que os colaboradores da empresa possuem um nível considerado baixo de vigor, sendo assim entende-se que eles atuam com um vigor reduzido. Por vigor tem-se a pessoa que possui energia, disposição e desempenha suas tarefas com altos níveis de concentração.

Na Figura 5, a seguir, estão expostos os resultados referentes à análise correspondente à esfera “absorção”.

Figura 5 - Resultados relacionados à absorção



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No item “distante dos meus problemas sociais” a soma dos valores assinalados foi de 11. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média 2,2, ou seja, entende-se que os respondentes possuem um nível baixo de distância dos seus problemas pessoais. Além disso, no item “focado no que estou fazendo” a soma foi de 17, obtendo uma média de 3,4, ou seja, os colaboradores obtiveram uma média que resultou em um nível médio.

No item “fortalecido” a soma dos valores resultou 15. Realizando a divisão pelo número total de respondentes, obteve-se a média de 3, ou seja, os colaboradores tiveram um nível médio nesse quesito. Além disso, no item “renovado” a soma dos valores assinalados foi de 13. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes obteve-se a média de 2,6, ou seja, os respondentes apresentam um nível baixo no item em questão.

Por fim, no item “tomados por minhas tarefas” a soma dos valores assinalados foi de 17. Dividindo esse resultado pelo número total de participantes do estudo, obtém-se a média de 3,4, o que indica um nível médio nesse item.

A média dos 5 itens analisados no âmbito da “absorção” foi de 2,92. Deste modo, esse escore nos diz que a absorção no ambiente de trabalho é considerada baixa, ou seja, os profissionais respondentes não se sentem absorvidos na empresa. Portanto, a média geral obtida levando em consideração todos os itens da EEGT foi de 2,84, indicando um baixo nível de engajamento dos colaboradores da empresa analisada.

Além da EEGT, no estudo em questão foram abordados demais interrogatórios, os quais eram pertinentes, em complementação à pesquisa. No primeiro questionamento “quais são as práticas de engajamento que você percebe na sua empresa?”, a maioria

respondeu que não percebe práticas que promovam o engajamento da equipe. Apenas um dos pesquisados constatou a realização de reuniões e conversas de alinhamento da equipe.

Na pergunta seguinte “o que você sente falta para ter um bom engajamento?”, obteve-se como respostas itens como comunicação entre setores, cultura e precisão nas informações, política de *feedback*, perspectiva de crescimento profissional, gestão de pessoas, ouvir demandas e ter mais atenção com os colaboradores. Por último, foi realizada a seguinte pergunta: “quais as sugestões você daria para a empresa melhorar nesse quesito?”. De modo geral, os colaboradores sugeriram a realização de mais reuniões e conversas para serem levadas em consideração suas opiniões antes de concluir processos, separar os setores de sala, fortalecer a cultura organizacional, promover o desenvolvimento, integração e reorganização dos setores. Além disso, criar um departamento responsável por práticas de engajamento e implementar uma política de transparência e reconhecimento para com os colaboradores.

4.4 Síntese dos resultados

A Escala de Engajamento no Trabalho é dividida em duas esferas, sendo elas vigor e absorção. Em relação ao vigor, os colaboradores obtiveram um escore médio de 2,76, um valor que indica um nível baixo de vigor. Ou seja, os colaboradores apresentam baixos níveis de energia durante o desempenho das tarefas, assim como concentração e disposição. Não somente, apresentam poucos níveis de foco em suas tarefas.

Já no outro quesito, sendo ele a absorção, os colaboradores obtiveram um escore médio de 2,92, indicando um baixo nível de vitalidade. Isso resulta em colaboradores próximos dos problemas pessoais, com pouco foco nas tarefas a serem realizadas e funcionários tomados pelas atividades. Tendo como base os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, pode-se constatar que a organização analisada possui um baixo nível de engajamento no trabalho, apresentando um escore geral de 2,84, segundo a EEGT.

Além disso, em relação aos resultados coletados por meio dos questionamentos realizados, conclui-se que não são realizadas ações que promovam o engajamento na empresa na maior parte do tempo e no decorrer das atividades, sendo salientada a realização de reuniões pontuais. Em relação às sugestões feitas por parte dos colaboradores e o que eles sentem falta para promover um bom engajamento, destaca-se o desenvolvimento de uma cultura organizacional, aprimorar a cultura de *feedbacks*,

promover uma perspectiva de crescimento e ouvir as demandas e reivindicações feitas pelos funcionários da empresa.

Fica nítido o quanto a empresa estudada deve desenvolver a questão do engajamento no trabalho. Os questionamentos realizados na pesquisa em relação às práticas realizadas na empresa, tanto que o que os colaboradores sentem falta para ter um bom engajamento e as sugestões as quais eles fariam indicam que essas questões devem ser analisadas pela organização. A falta de engajamento dos colaboradores com a empresa resulta em um menor desempenho deles, diminuição da produtividade e promove determinada dificuldade em proporcionar um ambiente agradável e com altos índices de produtividade.

Dentre as sugestões fornecidas pelos pesquisados destaca-se a criação de políticas de *feedback* e promover uma cultura dentro da empresa com o desenvolvimento e integração. É fundamental que os funcionários sejam reconhecidos, gostem do local que passam a maior parte do seu dia e tenham orgulho da organização em que trabalham.

5 Considerações Finais

A realização do presente estudo teve como objetivo pesquisar e levantar dados referentes ao nível de engajamento dos colaboradores da empresa escolhida a partir da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), desenvolvida por Siqueira (2014). Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi elaborado um questionário e aplicado em colaboradores de diferentes setores de uma empresa de logística terrestre, localizada na região central do Rio Grande do Sul.

Visando cumprir o escopo desta pesquisa, a qual se caracteriza como qualitativa, descritiva e aplicada, foram estabelecidos três objetivos, sendo eles: mensurar o nível de engajamento dos colaboradores da empresa estudada; identificar os principais fatores que promovem o engajamento desses colaboradores; propor ações de promoção ao engajamento na empresa em questão. Para atingir o êxito, o método de pesquisa utilizado foi o questionário, dessa forma os colaboradores responderam a um formulário desenvolvido com base na EEGT e, ainda, outros três questionamentos inseridos para auxiliar na melhor captação de informações.

Na Escala de Engajamento no Trabalho são abordadas duas esferas, sendo elas “vigor” e “absorção”. No quesito vigor a empresa obteve score médio de 2,76, indicando

uma taxa baixa. Já no quesito absorção a empresa obteve um escore médio de 2,92, indicando também um nível baixo. Em um âmbito geral, a organização obteve um escore de 2,84, ou seja, apresenta um baixo índice de engajamento no trabalho.

Como limitações do estudo é importante salientar a dificuldade encontrada em aplicar o questionário aos colaboradores da empresa. Como foi elaborado de forma *online*, muitos acabam não respondendo, isso fez com que houvesse a necessidade de prolongar o prazo de respostas do questionário. Além disso, o engajamento é um tema ainda pouco estudado e trabalhado no meio acadêmico. Isso fez com que houvesse certa dificuldade em encontrar referencial teórico para sustentar a pesquisa.

Por fim, deve-se ressaltar que o estudo não finaliza ao término de uma pesquisa. Dessa maneira, é recomendado que esses pontos levantados, resultados e demais contribuições sejam levados até a gestão da empresa estudada e que sejam analisados pelos gestores e líderes corporativos. Além disso, podem ser realizados outros estudos relacionados ao engajamento, como, por exemplo, as consequências geradas para a organização quando os colaboradores não estão engajados com a empresa a qual possuem vínculo.

Referências

ARQUIVEI, E. **Sistema de Gestão da Qualidade**: o que é e como implementar. Disponível em: <https://arquivei.com.br/blog/o-que-e-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, 209-233, 2008.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 1, 74-88, 2011.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 187-200, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: the state of art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. *et al.* W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 187-200, 2008.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, Z. A dialética macro/micro na sociologia da educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COMO OS CONFLITOS MUNDIAIS PODEM AFETAR AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *In*: **Sebrae**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/como-os-conflitos-mundiais-podem-afetar-as-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

G1. **1 ano de guerra na Ucrânia**: entenda as diferentes fases da invasão russa. G1, 24 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/ucrania-russia/noticia/2023/02/24/1-ano-de-guerra-na-ucrania-entenda-as-diferentes-fases-da-invasao-russa.ghtml>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLACH, C.; LEITER, M. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MUMTAZ, A.; KHAN, I.; ASLAM, D. H.; AHMAD, B. Impact of HR Practices on job Satisfaction of University Teacher: Evidence from Universities in Pakistan. **Industrial Engineering Letters**, v. 1, n. 3, 10-17, 2011.

NUNNALLY JR., H. C. **Introduction to psychological measurement**. New York: McGraw-Hill, 1970.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP*, v. 19, n. 41, p. 1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

RAMOS, D. O Ciclo Virtuoso do Engajamento. *In: Fábrica de Qualidade*. 2021. Disponível em: <https://fabricadequalidade.com.br/o-ciclo-virtuoso-do-engajamento/>.

REDAÇÃO. Guerra na Ucrânia: o alerta da ONU após ataques russos deixarem maior usina nuclear da Europa sem energia. *In: BBC News Brasil*. 09 mar. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c9717py9j2vo>.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. **The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach**. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. *In: K. Näswall; J. Hellgren; M. Sverke (Eds.). The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 293-315, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

TAVARES, M. **A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2011.

TELLA, A.; AVENI, C. O.; POPPOLA, S. O. Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State. **Library Philosophy and Practice**, v. 1, p. 2-5, 2007. Retrieved July 5, 2013, from <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/lpp2007.htm>.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicothema**, v. 24, n. 1, 106-112, 2012.

VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; MAGNAN, E. S.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). *In*: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas**. São Paulo: CETEPP Hogrefe, 2016.