

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908051	
CAPÍTULO 2	12
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
DOI 10.22533/at.ed.1491908052	
CAPÍTULO 3	21
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.1491908053	
CAPÍTULO 4	39
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
DOI 10.22533/at.ed.1491908054	
CAPÍTULO 5	67
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1491908055	
CAPÍTULO 6	85
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
DOI 10.22533/at.ed.1491908056	

CAPÍTULO 7	99
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.1491908057	
CAPÍTULO 8	110
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908058	
CAPÍTULO 9	120
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
DOI 10.22533/at.ed.1491908059	
CAPÍTULO 10	128
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
DOI 10.22533/at.ed.14919080510	
CAPÍTULO 11	143
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
DOI 10.22533/at.ed.14919080511	
CAPÍTULO 12	157
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
DOI 10.22533/at.ed.14919080512	
CAPÍTULO 13	166
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
DOI 10.22533/at.ed.14919080513	

CAPÍTULO 14	182
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira	
Walid Abbas El-Aouar	
Rodrigo José Guerra Leone	
DOI 10.22533/at.ed.14919080514	
CAPÍTULO 15	197
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080515	
CAPÍTULO 16	212
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080516	
CAPÍTULO 17	230
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
DOI 10.22533/at.ed.14919080517	
CAPÍTULO 18	247
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima	
Carlos José dos Santos	
Naiane Dias Simões	
Vagner Rosalem	
Renata Alessandra Evangelista	
DOI 10.22533/at.ed.14919080518	
CAPÍTULO 19	255
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080519	
CAPÍTULO 20	268
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria	
Antônio Carlos Giuliani	
Nádia Kassouf Pizzinatto	
Christiano França da Cunha	
Ronie Galeano	
Rafael Buback Teixeira	
Renata Sossai Freitas Faria	
Bruno Tardin Francischeto	
DOI 10.22533/at.ed.14919080520	

CAPÍTULO 21	289
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes Cristiana Fernandes De Muylder Jefferson Lopes La Falce	
DOI 10.22533/at.ed.14919080521	
CAPÍTULO 22	301
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo Cid Gonçalves Filho Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
DOI 10.22533/at.ed.14919080522	
CAPÍTULO 23	316
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo Cid Gonçalves Filho Carlos Alberto Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080523	
SOBRE O ORGANIZADOR	330

O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS

Juliano Keller Alvez

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis – SC

Vanderlei Luiz Dias

Centro Universitário Leonardo da Vinci
Indaial – SC

Leonard Almeida de Moraes

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis – SC

Édis Mafra Lapolli

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis – SC

RESUMO: A busca pelo acréscimo em produtividade em empresas dos mais diversos segmentos é uma prática constante no contexto em que vivemos. A equação de “fazer mais com menos” toma conta dos pensamentos e das ações de gestores e dirigentes das corporações, exigindo destes técnica e criatividade para desenvolver sistemas que assegurem o incremento dos índices de produtividade. Neste sentido, um novo componente vem tomando corpo e ganhando força: a necessidade de gerar engajamento à equipe, no sentido de todos caminharem para um mesmo rumo, com alinhamento de Valores, transparência nas relações e outras práticas. Por meio de pesquisa bibliográfica e utilizações das vivências dos

autores, buscou-se identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento, produtividade, resultados.

ENGAGEMENT AS A TOOL FOR THE IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY AND RESULTS IN COMPANIES

ABSTRACT: The search for the increase in productivity in companies of the most diverse segments is a constant practice in the context in which we live. The equation of “doing more with less” takes account of the thoughts and actions of managers and managers of corporations, requiring these techniques and creativity to develop systems that ensure the increase of productivity rates. In this sense, a new component has been taking shape and gaining strength: the need to generate commitment to the team, in the sense of all moving towards the same direction, with alignment of values, transparency in relationships and other practices. Through bibliographic research and uses of the authors’ experiences, it was sought to identify the relevance of engagement until it reaches a set of behaviors generated in the

companies that use and those that do not use the engagement as a tool.

KEYWORDS: Engagement, productivity, results.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações têm empregado esforços na seleção, desenvolvimento e retenção de profissionais que tenham valores e objetivos congruentes com a instituição, gerando assim uma construção permanente de ações para fomentar profissionais altamente engajados, o que contribui para a elevação da produtividade e, conseqüentemente, da melhoria dos resultados.

O engajamento suplanta conceitos de comprometimento, motivação, envolvimento e outros hipotéticos sinônimos, pois estes, normalmente, são vistos de forma isolada.

Saks (2006), expõe que, na literatura, engajamento é definido como um constructo único e distinto, composto por cognições, emoções e comportamentos associados ao desempenho individual. Já Martinelli et al. (2010) acrescentam que a maioria dos métodos para a identificação do engajamento privilegia os componentes cognitivos, mas a construção de atitudes engajadas ocorre também por meio de componentes afetivos.

Uma das definições de engajamento mais utilizadas na literatura é apresentada por Schaufeli et al. (2002): engajamento é um estado positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Assim, não se trata de um estado momentâneo, mas sim persistente, não sendo focado em nenhum objetivo, comportamento, evento ou indivíduo particularmente.

Trata-se de um sentido genuíno para fazer, realizar, uma vez que os valores e a causa pelas quais o colaborador passa a exercer engajamento, são a ele significativos e grandiosos, fazendo-o produzir mais e melhor, sem que haja o sentimento de exploração ou de que a gangorra da relação “patrão e empregado” esteja desequilibrada.

A geração de maior produtividade por meio de elementos da engenharia, da administração ou do arsenal de ferramentas técnicas existentes e de outras que ainda estão por vir, poderá ser mero esforço em vão se o engajamento das pessoas não for considerado nesta equação.

Faz-se ainda necessário que o engajamento esteja incorporado à cultura da empresa, tendo em vista que o comportamento dos colaboradores é orientado pelos princípios e valores da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a cultura organizacional como formada por crenças e comportamentos compartilhados pelas pessoas dentro da organização. Com isso, percebemos que a cultura organizacional tem um papel importante nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento.

Este estudo objetiva trazer à luz a possível relevância do engajamento na melhoria da produtividade das empresas, por meio pesquisa bibliográfica.

Para o alcance dos resultados, será trabalhado o conceito de engajamento, sua

relação com a cultura organizacional e com o aumento da produtividade das pessoas, além da análise de como os resultados empresariais podem ser melhorados com a utilização do engajamento como ferramenta.

Esse trabalho se justifica pela necessidade cada vez mais intensa de geração de resultados nas organizações e, neste sentido, passa a ser importante a escolha de ferramentas que possam gerar aumento de produtividade das pessoas e processos.

2 | O ENGAJAMENTO E SEU SIGNIFICADO

As pessoas são vitais para o sucesso da organização. Por meio da promoção do engajamento no trabalho, produziremos as bases iniciais beneficiando não somente o trabalhador, mas também a organização, trazendo uma vantagem competitiva (BAKER; LEITER, 2010).

De acordo com Siqueira et al. (2014), a introdução do conceito de engajamento é atribuída a Kahn (1990). Para o autor, empregados engajados expressariam suas características físicas, emocionais e cognitivas durante a realização de suas tarefas e isso traria benefícios para a organização e para o indivíduo. Um empregado engajado é fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado ao seu trabalho e voltam mais esforços para o trabalho porque com ele se identifica. Dessa forma, engajamento é um estado mental particular capaz de produzir resultados positivos tanto para o indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoais) quanto para as organizações (qualidade do desempenho).

O engajamento pode ser considerado um processo contínuo de estímulo e fortalecimento do sentimento de pertencimento, autoestima e confiança dos colaboradores. Para isso, é necessário que a empresa tenha suas políticas convergindo para este objetivo, onde os colaboradores percebam a importância do engajamento para a organização e direcionem ações para este objetivo comum.

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. Neste mesmo sentido, 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.

Segundo Siqueira et al. (2014, p. 150), engajamento no trabalho é definido como “um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais”.

Além disso, conceitos novos na literatura, já têm sido relacionados com

engajamento no trabalho como *job crafting* e florescimento no trabalho.

Demerouti, Bakker e Gervers (2015) verificaram o papel do engajamento e florescimento às ações de *job crafting* e comportamentos extra-papel. *Job crafting* são ações estratégicas que os empregados fazem para alterar suas condições de trabalho, se ajustarem a ele e fazê-lo mais saudável e motivador. Florescimento no trabalho, por sua vez, relaciona-se com a prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, sucesso e aprendizagem, tendo consequências tanto para as organizações como para o indivíduo (BONO; DAVIES; RASCH, 2011).

Colaboradores engajados estão mais dispostos para empregar suas habilidades além do solicitado. Engajamento é, dessa forma, uma motivação intrínseca ao indivíduo, que sente prazer e entusiasmo em suas atividades diárias.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) o engajamento no trabalho possui características específicas, que podem ser consideradas como aspectos positivos possuindo três particularidades (dimensões):

- a. Vitalidade: pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho.;
- b. Dedicção: pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas;
- c. Concentração: pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em suas atividades.

O engajamento pode ser considerado um processo contínuo de estímulo para fortalecer e gerar um senso de pertencimento e confiança do colaborador. Sendo assim, é recomendável que a empresa direcione esforços para construir políticas que apontem para este objetivo, onde o engajamento seja percebido pelos colaboradores e os objetivos sejam direcionados para um objetivo comum.

O engajamento, dia após dia, vem firmando sua importância nas organizações, estabelecendo um novo olhar de como devem ser considerados os colaboradores e de que se faz necessário o uso da equidade, respeito, carinho, em um ambiente amistoso e saudável: engajar as pessoas passa a ser uma causa nobre para o alcance da maior produtividade e satisfação dos colaboradores.

Rodrigues (1999) considera o engajamento como elemento integrador do conflito indivíduo-organização. Os esforços organizacionais serão coisas insípidas se não receberem um lapidar humano. Quando não se conhece a direção aceita pelos indivíduos, não se conhece a tendência da integração indivíduo-organização.

Como elemento integrador, o engajamento passa a ser fundamental para o sucesso de um determinado projeto ou programa, pois é a partir dele que se obtém o comprometimento, a paixão pelo que se faz e a geração de atitude em busca de resultados.

Para Breevaart et al. (2015), colaboradores engajados possuem altos níveis de energia, entusiasmo, muita inspiração e orgulho do seu trabalho e sentem que o tempo

passa rapidamente enquanto estão trabalhando.

Chér (2014) afirma que engajar e inspirar dependem, essencialmente, da calibragem entre elementos individuais e coletivos. Vocação, causa, contribuição, relações e domínio são variáveis às quais permanentemente recorrem os líderes que engajam e inspiram. Quanto mais eles vivem estas variáveis em sua própria jornada, tão mais eficazes serão em apoiar seu time no engajamento por meio delas.

Com base nas variáveis apresentadas, Chér (2014) estabelece que estes elementos do engajamento podem ser fomentados nas pessoas de uma ou mais das formas seguintes:

- a. Vocação: apoio às pessoas para que encontrem suas reais qualidades e aquilo que fazem de melhor – seus chamados e propósitos.
- b. Causa: os projetos que são apresentados às pessoas são estimulantes e por eles vale a pena se comprometer em alto nível.
- c. Contribuição: fazer com que cada pessoa de uma equipe consiga visualizar a significativa contribuição que entrega à causa ou ao projeto.
- d. Relações: geração de confiança, colaboração e cooperação entre as pessoas, com qualidade nas relações interpessoais.
- e. Domínio: estímulo às pessoas buscarem mais de si e dos projetos pessoais e profissionais que se envolvem.

Uma recomendação seria no sentido de que, a cada projeto, desafio ou trabalho vivenciado, possamos observar estas variáveis e, à luz delas, traçar a estratégia de engajamento para cada pessoa que compõe o time.

Mas como gerar engajamento? Uma das possíveis ações iniciais pode se constituir na mudança da cultura organizacional, o que não se constitui em tarefa fácil, mas faz-se necessária para um trabalho consistente e eficaz.

3 | A CULTURA ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO

Para o engajamento se constituir neste ingrediente para a obtenção de resultados, a adequação da cultura organizacional é um passo essencial a ser priorizado em qualquer programa de mudança em uma empresa.

Chér (2014) afirma que a cultura é a grande “liga” entre indivíduo e organização. Cultura e engajamento são responsabilidades fundamentais da liderança. Com o engajamento interligado à cultura, há com clareza nos valores, o nível de comprometimento dos indivíduos com a organização é ampliado e há combinação da dimensão individual com a coletiva em suas diversas perspectivas.

A cultura organizacional, para Oliveira (1997), exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando no comportamento, à medida que se criam padrões e que são internalizados pelos indivíduos.

Faz-se necessário, portanto, a criação de um planejamento de médio e longo prazo, com ações articuladas, para que ocorra a definição ou alteração da cultura organizacional de um negócio ou empresa.

Neste sentido, Schein (1984) propõe um modelo dinâmico para a análise da formação da Cultura, o qual considera algumas definições que as organizações podem executar para manejar os seus ambientes interno e externo, e que incluem:

1. Senso de missão, razão de ser de sua existência;
2. Alguns objetivos concretos derivados da missão;
3. Sentido de realização através de estruturas e processos;
4. Sentido de acompanhamento; e
5. Sentido de reparo.

Ainda segundo Schein (1984), para que essas definições funcionem, todo grupo deve ter:

- a. Linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas;
- b. Algum modo de definir suas fronteiras e selecionar seus membros;
- c. Alguma forma de alocar autoridade e *status*;
- d. Normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas;
- e. Critérios de recompensas e punições; e
- f. Alguma forma de lidar com o não-administrável.

Trabalhando com a hipótese segundo a qual a cultura é transmitida basicamente a partir dos mecanismos de redução de ansiedade/dor e de reforço/recompensa, Schein acredita que a pergunta sobre se “*toda organização tem uma cultura*” pode ser respondida em termos de oportunidade ou não para que a aprendizagem entre os seus membros ocorra. Ou, ainda, a cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada.

A formação ou alteração da cultura organizacional pode ser considerada um tema amplo, com diversas vertentes a serem trabalhadas dentro de um plano com várias ações. O sentimento de engajamento poderá ser estabelecido com maior consistência a partir do momento que a cultura for favorável a tal projeto.

4 | A BUSCA PELA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Seria um equívoco a conclusão de que a produtividade depende apenas da melhoria das máquinas e dos equipamentos e de que esta é uma preocupação apenas técnica. Na verdade, para que haja produtividade, é necessário a união de máquinas adequadas e pessoas capacitadas e engajadas. A produtividade de uma organização

tem uma estreita ligação com o desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez, optam ou não por contribuir para o aumento de produtividade. A palavra “produtividade”, para muitos colaboradores, é sinônimo de uma possível melhoria nos rendimentos financeiros no trabalho que, por sua vez, dependerá de uma série de fatores. Contudo, dentre esses fatores, um deles se destaca sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas (CARVALHO, 2012).

A produtividade carrega um conjunto de fatores necessários para o desempenho organizacional: além da otimização da produção, o conceito da eficácia organizacional se faz presente.

Segundo Morael (2013), uma empresa que produz mais é aquela que respeita, engaja e desenvolve pessoas para que sejam produtivas em qualquer aspecto de suas vidas.

As organizações bem-sucedidas se deram conta que seus colaboradores devem ser vistos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não mais como simples empregados contratados.

Partindo desta visão, Claro e Nickel, (2002, p. 17):

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Novas ferramentas de Gestão de Pessoas, aliadas às novas tecnologias, propiciam um olhar mais atento para uma abordagem contemplativa no gerenciamento de desempenho dos colaboradores, buscando o aumento da produtividade e mudando a cultura corporativa. A produtividade é uma forma de avaliação do emprego do sistema de gestão, pois está ligada ao fato de que um negócio cria seu valor em função de suas atividades.

Para Limongi-França (2004), diversos ganhos de produtividade estão relacionados ao melhoramento da gestão empresarial, estando essa gestão focada na produção, no suprimento, na distribuição, na motivação dos funcionários ou na implantação de novas tecnologias. Não dá para associar a produtividade somente a processos de produção, a produtividade é inerente às condições mentais, físicas e ambientais do mundo do trabalho.

Cardoso (2001) preconiza que cada atividade de um negócio representa um processo de agregação (adicionamento) de valor às entradas. Para atingir esse objetivo, a empresa necessitará se concentrar mais profundamente na compreensão da produtividade da força de trabalho.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 63):

As pessoas requerem que as organizações lhes viabilizem condições atuais de trabalho adequadas, retribuição condizente e boas perspectivas de crescimento pessoal e profissional. Isto inclui oportunidades e meios de formação, qualificação

e atualização; meios e ambientes adequados ao desenvolvimento das atividades previstas; processos gerenciais favoráveis à motivação pessoal; objetivos claros, bem definidos, conhecidos e reconhecidamente legítimos; reconhecimento e retribuição compatíveis com as ações técnicas e com as responsabilidades confiadas a cada pessoa e uma visão de médio e longo prazos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Já Carvalho (2012) estabelece que as principais causas da baixa produtividade do indivíduo no trabalho podem estar relacionadas a não gostar do trabalho; sentir-se incomodado pelo tratamento recebido dos colegas da organização; entender que suas tarefas não são bem remuneradas; ter dificuldade de relacionamento com algum colega de trabalho e não considerar seu trabalho seja útil.

De acordo com Camargo, Dalbó e Nodari (2010), a satisfação dos funcionários se tornou essencial nas organizações de sucesso. Enquanto os empregados de um lado visam adquirir motivação, satisfação, bem-estar no trabalho, as empresas se interessam em adquirir uma boa produtividade e qualidade nas tarefas desempenhadas por seus colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

Percebe-se que o fator humano é determinante no desempenho da produtividade empresarial, pois ainda que se disponha das mais modernas máquinas e novos ciclos produtivos, o ser humano é fundamento para operacionalizá-las. Isto nos levará ao constante estímulo para a manutenção e aumento da produtividade empresarial.

Neste sentido, o engajamento pode se constituir em uma ferramenta de aumento de satisfação das pessoas e, por conseguinte, gerar maior produtividade no trabalho.

5 | A BUSCA POR RESULTADOS: UM ANSEIO UNÂNIME

Sabidamente, as empresas que se encontram em um ambiente de competição e desafios constantes, lutam e desenvolvem estratégias e práticas de gestão visando resultados consistentes.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011), seu Modelo de Excelência em Gestão (MEG) estabelece que o critério em que há maior valor de pontuação para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é o critério “Resultados”. Isso porque um conjunto de práticas apenas se sustentará ao longo do tempo se os resultados forem condizentes ao investimento em tecnologia, pessoas e processos que a organização se propôs a fazer. Assim, um conjunto de boas práticas de gestão que não gera resultados é tido como ineficiente e debilitado no meio empresarial.

O resultado em sua essência, é formado por números, estatísticas, gráficos e relatórios conclusivos. Pode ser considerado frio, objetivo, desprovido de emoção, diferente de todo o esforço por ele dispendido por parte de uma equipe de trabalho. Trata-se do contraponto entre tudo o que é preciso fazer para se chegar a resultados consistentes e o resultado propriamente dito.

Cada esforço ou prática de gestão adotada pelas empresas gera um determinado

resultado. Práticas como produção enxuta, investimento em tecnologia e treinamento podem gerar, respectivamente, flexibilidade, rapidez e confiabilidade (PIANA, J.; ERDMAN, R., 2011).

Neste sentido, o engajamento, que também faz parte do rol das possíveis práticas de gestão instauradas em uma organização, pode significar um salto nos resultados, uma vez que pressupõe a valorização humana, atenção contínua, senso de aproveitamento de tempo, opção pela melhor alternativa na tomada de decisão diária e uso racional das ferramentas de aumento da produtividade que levam a melhores resultados, pois o colaborador está encaixado na organização e luta pelas bandeiras por ela levantadas de tal forma a render mais em seu dia-a-dia.

Com o engajamento, os resultados podem ser gerados com mais facilidade, pois o ambiente organizacional passa a ser colaborativo, respeitoso e aberto a sugestões, melhorias e inovações: a equipe aumenta sua capacidade de pertencer e querer fazer diferença naquele ambiente, exercitando o “senso de dono”.

6 | METODOLOGIA

Inicialmente, livros, periódicos e artigos foram consultados para identificar em que contexto o engajamento está inserido e como ele é tratado pelos autores e nas organizações. De igual modo, elementos ligados a produtividade e resultados foram analisados para buscar ligações deles com o engajamento.

Para Godoy (1999), a pesquisa documental é apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno.

No estudo, três etapas distintas foram realizadas para entender os reflexos do engajamento na produtividade e nos resultados.

Na primeira etapa, foram selecionados livros e artigos de Administração da Produção e temas afins no meio acadêmico. Buscou-se, nessa literatura, com prioridade, encontrar a conceituação e a contextualização de engajamento nas empresas. Para isso, observaram-se, no índice dos livros, títulos que remetiam a temas relacionados ao engajamento, produtividade e resultados organizacionais. Posteriormente, foram lidos os capítulos que tratavam do assunto.

A partir disso, buscou-se também na literatura descobrir métodos e técnicas utilizados pelas organizações para aumentar a produtividade e gerar resultados organizacionais. Tais obras remetiam, de forma prioritária, à técnicas estatísticas, ferramentas da qualidade e outros métodos tecnicistas.

Após esse primeiro levantamento, a segunda etapa constituiu na comparação entre algumas organizações, conhecidas pelos autores, que já têm no engajamento uma prática de gestão e outras que ainda não o valorizam ou não o implementaram. O objetivo desta etapa foi comparar o desempenho destas organizações à luz dos

conceitos inicialmente apreendidos.

A terceira etapa foi no sentido de analisar resultados qualitativos do engajamento nas organizações que já o utilizam, identificando os benefícios desta prática de gestão fomentada pela literatura na rotina das empresas.

7 | ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a realização deste estudo, é possível considerar que o engajamento pode ser um elemento fundamental para o aumento de produtividade e para a obtenção de melhores resultados das empresas.

A obtenção do engajamento, por outro lado, requer planejamento de ações de longo prazo, ou seja, não será com iniciativas pontuais que a empresa obterá os novos comportamentos pretendidos pelos indivíduos que a compõem, pois já existe uma cultura organizacional estabelecida, que pode ser favorável ou desfavorável ao engajamento.

À luz dos conceitos, algumas organizações que os autores têm conhecimento e vivência profissional, foram observadas e analisadas no que tange à utilização ou não do engajamento como prática de gestão. A vivência dos autores ocorre nas áreas de Planejamento empresarial, Gestão da Produção, Qualidade, Processos e Pessoas.

Com base nesta observação, há possibilidade de que a empresa que não utiliza o engajamento em seu dia-a-dia terá dificuldades na geração de resultados para as partes interessadas, pois nela estão enraizados comportamentos, como os descritos abaixo:

- Baixa intensidade do pensamento sistêmico;
- Falta de entendimento da equipe sobre objetivos e metas traçados;
- Desassociação do esforço necessário ao cumprimento das metas com a sobrevivência da empresa e a manutenção dos postos de trabalho em médio e longo prazos;
- Conceito de trabalho como sustento e não como um objetivo de vida;
- Foco no indivíduo e não nos resultados setoriais ou corporativos.

Já as organizações que têm no engajamento uma ferramenta de utilização contínua e sistemática, possivelmente desenvolvem comportamentos em sua equipe que conduzem a um cenário de aumento de produtividade individual e do grupo e, por conseguinte, geram resultados consistentes e significativos. Os comportamentos acima citados podem ser um ou mais destes que abaixo estão listados:

- Visão aberta de que é agradável e prazeroso fornecer a força de trabalho individual à uma organização a qual o colaborador tem identificação com seus Valores e jeito de ser;
- Entendimento dos objetivos e metas como meio para o sucesso da empresa e satisfação em buscá-los continuamente;

- Aumento significativo da capacidade de inovação e do desejo de colaborar;
- Leveza no ambiente interno, no sentido de desenvolver soluções com criatividade e gerar debates produtivos com a equipe de trabalho com vistas aos resultados;
- Foco no aproveitamento do tempo, na velocidade das operações e na qualidade dos produtos e serviços;
- Aumento do equilíbrio na vida pessoal, uma vez que se pressupõe confiança entre empresa e colaborador.

Ao observar este rol de comportamentos, percebe-se que estes últimos são de grande valor para as empresas que pretendem ascender em sua escalada rumo à excelência na gestão.

Além destes comportamentos citados pelos autores, muitos outros poderão ser identificados em uma pesquisa quantitativa estruturada em novos estudos acerca do tema.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O engajamento pode trazer benefícios que contrapõem totalmente a improdutividade e a baixa incidência de resultados positivos em uma organização.

Colaboradores engajados transmitem aos demais um sentimento de pertencimento e orgulho de fazer parte de uma determinada equipe.

Como já foi dito aqui e por vários autores, são as pessoas que movimentam processos, desenvolvem produtos, serviços e atendem clientes. Desta forma, é possível que as técnicas estatísticas e ferramentas de engenharia, por si só, não sejam suficientes para fazer a diferença na geração de resultados na empresa. Tanto que há organizações que detêm conhecimento em tais ferramentas e, mesmo assim, não conseguem melhorar seu nível de produtividade.

Entre outros fatores, possivelmente, a falta de engajamento da equipe com a organização conduz os colaboradores para um local distante do ideal da produtividade, pois com a ausência da motivação no engajamento, o time passa a ter dificuldades em vislumbrar o cenário como sendo “sua causa pessoal”.

Implantar o engajamento pode não ser uma tarefa fácil no mundo corporativo, pois demanda de uma mudança cultural, ligada à atitude dos empreendedores e das pessoas, e a um conjunto de ações contínuas que favoreçam que o “sentimento de engajamento” esteja presente nas pessoas ao longo do tempo.

Para tanto, faz-se necessário um programa de trabalho de médio prazo, para que o engajamento faça parte do dia-a-dia, não apenas como conceito, mas com uma prática de gestão, implantada em todas as áreas e processos, de forma a perceber o comprometimento das pessoas com cada projeto apresentado.

Como as empresas são diferentes umas das outras, um diagnóstico de

engajamento pode ser necessário e passa a ser uma ferramenta a ser desenvolvida em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A.; LEITER, M. **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, 2010. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9781136980886>> Acesso em 03 de maio de 2018.

BAKKER A.; SCHAUFELI, W; LEITER, M.; TARIS, T. **Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology.** New York: Work & Stress, 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ee5a/9f950543f161b939e78d09718c01ae1a85> acesso em 05 de maio de 2018.

BONO, J.; DAVIES, S.; RASCH, R. **Some traits associated with flourishing at work.** In: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* New York: Oxford University Press, 2011. Disponível em :<<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0010>> Acesso em 03/05/18.

BREEVART K.; BAKKER, A.; DEMEROUTI, E; HEUVEL, M. **Leader-member exchange, work engagement, and job performance,** *Journal of Managerial Psychology,* Vol. 30 Issue: 7, p.754-770, Bingley: Emerald Publishing Limited, 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>> Acesso em 02/05/18.

CAMARGO, M.; DALBÓ; N., NODARI, C. **Turnover e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso.** *Revista de Administração da Unimep,* v. 8, n. 2, p. 1-16, maio/ago 2010. Disponível: <<http://www.redalyc.org/html/2737/273719799001/index.html>> Acesso em 05/05/18.

CARDOSO, W. **Metodologia para medição e análise da produtividade a partir do valor agregado.** 2001. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Programa de Pós Graduação em Engenharia, UFSC. Florianópolis, 2001.

CARVALHO, A. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, M. M; PALADINI, E. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHÉR, R. **Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLARO, M.; NICKEL, D. **Gestão do Capital Humano.** p. 17-32, 2002. Disponível em: http://www.unifae.br/publicações/pdf/cap_humano/2pdf Acesso em 03/05/18.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.; GEVERS, J. **Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing.** *Journal of Vocational Behavior,* 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>> Acesso em 01/05/18.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão.** 4. ed. São Paulo: FNQ, 2011a. 27 p. (Série Cadernos de Excelência, 1)

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas,* São

Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, L. A. S., FONSECA, V.S., & SILVA, W. V. **Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos.** XXXIV Encontro da ANPAD – ENANPAD, São Paulo: Brasil, 2010.

MASLACH, C. LEITER, M. **Early predictors of job burnout and engagement.** Journal of Applied Psychology, 93(3), p. 498-512. 2008.

Disponível em:< <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18457483>>Acesso em 01/05/18.

MORAEL, E. **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional como aliado da produtividade.**

Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/equilibrio-entre-vida-pessoal-e-profissional/>
Acesso em 30/04/2018.

OLIVEIRA, A. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização.** 1997. 143 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

PETROU, P., DEMEROUTI, E., PEETERS, M. C., SCHAUFELI, W. B., & HETLAND, J. **Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement.** Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120–1141. 2012. Disponível em:<<https://doi.org/10.1002/job.1783>>Acesso em 01/05/18.

PIANA, J.; ERDMAN, R. **Fatores geradores de competitividade na manufatura: uma relação entre práticas e resultados.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

RODRIGUES, L. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento.** 1999. 114 p. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC. Florianópolis, 1999.

RODRIGUES, M. **Ações para a qualidade: gestão estratégica integrada para a melhoria dos processos na busca qualidade e competitividade.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SAKS, A. (2006). **Antecedents and consequences of employee engagement.** Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Issue: 7, p.600-619. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2006.

Disponível em:<<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>Acesso em 02/05/18.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo.** Madrid: Alianz Editorial, 2009. Disponível em:<<https://doi.org/10.1080/09585190701763982>>. Acesso em 01/05/18.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** Holanda do Sul: Springer Science & Business Media, 2002.

Disponível em:<<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>> Acesso em 02/05/18.

SCHEIN, E. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review: Winter, 1984.

SIQUEIRA, M.; MARTINS, M.; ORENGO, V.; SOUZA, W. **Engajamento no trabalho.** In SIQUEIRA M. Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (p. 147-

155). Porto Alegre: Artmed, 2014

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-314-9

