

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CARINE DE SOUSA SIMÃO RODRIGUES**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão.**

São Luís  
2020

**CARINE DE SOUSA SIMÃO RODRIGUES**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Orientador: Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2020

**CARINE DE SOUSA SIMÃO RODRIGUES**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em:15/12/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Tadeu Gomes Teixeira (orientador)

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof<sup>a</sup>. Rosângela Maria Guimarães Rosa

Dr<sup>a</sup>. em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha mãe que me ajuda e me apoia em tudo. Ela faz parte desta realização. Mãe, te amo muito e sempre!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a DEUS, razão da minha existência.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor e apoio de sempre, muito obrigada por tudo, amo vocês!

A Universidade Federal do Maranhão, por todas as ferramentas que me permitiu concluir esta etapa da minha vida de forma satisfatória, e aos meus professores da graduação por todo conhecimento que me ajudou no meu processo de formação profissional.

Ao Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira, meu orientador, uma pessoa muito inteligente e tranquila. Obrigada pela paciência, correções, incentivos e tolerância, serei sempre grata.

Às demais pessoas que me auxiliaram direta e/ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, principalmente aos respondentes do questionário, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

O presente estudo foi realizado em uma repartição administrativa de uma Secretaria do Estado do Maranhão, que responde diretamente ao órgão chefe, e compete supervisionar e coordenar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes relativas a pessoal, redistribuição, capacitação, plano de carreira, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, direitos e deveres dos servidores. Tem como objetivo verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão. Trata-se de um estudo de caso qualitativo de caráter exploratório descritivo, com base nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica com a temática de Gestão de Pessoas, Satisfação e Engajamento no ambiente de trabalho, contou ainda com dados coletados por meio de um questionário respondido por 19 funcionários de uma Secretaria de Estado do Maranhão. Quanto aos resultados, verificou-se que a interpretação dos resultados, obtidos de forma completa, deverá considerar que quanto maior for o valor, maior será o grau de contentamento ou satisfação dos funcionários com aquela dimensão do seu trabalho. Verifica-se pelos gráficos que o maior número de respostas das questões estão entre os valores 3 à 5 da escala. Valor 3 informa um estado de indiferença e valores de 4 à 5 informam um estado de alta satisfação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Satisfação. Engajamento.

## ABSTRACT

The present study was carried out in an administrative department of a Secretariat of the State of Maranhão, which reports directly to the head agency, and is responsible for supervising and coordinating activities for planning, monitoring and evaluating policies and guidelines relating to personnel, redistribution, training, planning career, positions and salaries, recruitment and selection, personnel training, rights and duties of civil servants. It aims to verify and measure employee satisfaction and engagement in a Maranhão State Secretariat. This is a qualitative case study of an exploratory and descriptive character, based on the technical procedures of bibliographic research with the theme of People Management, Satisfaction and Engagement in the work environment. It also had data collected through a questionnaire answered by 19 employees of a Maranhão State Secretariat. As for the results, it was found that the interpretation of the results, obtained completely, should consider that the higher the value, the greater the degree of contentment or satisfaction of employees with that dimension of their work. It can be seen from the graphs that the largest number of answers to the questions are between the values 3 to 5 of the scale. Value 3 reports a state of indifference and values 4 to 5 report a state of high satisfaction.

**Keywords:** People Management. Satisfaction. Engagement.

.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho do modelo de gestão de pessoas.....	14
Quadro 1 – Dimensões do engajamento no trabalho .....	22
Quadro 2 – Mudanças nas Organizações Modernas .....	27
Gráfico 1 – Distribuição das respostas.....	32
Gráfico 2 – Distribuição (densidade) das respostas .....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10/11</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>12/15</b>
<b>2.1</b>	<b>Processos de Gestão de Pessoas</b>	<b>15/19</b>
<b>3</b>	<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>19/21</b>
<b>4</b>	<b>ENGAJAMENTO</b>	<b>21/24</b>
<b>4.1</b>	<b>O papel da empresa e dos gestores no desenvolvimento do engajamento</b>	<b>24/27</b>
<b>4.2</b>	<b>Como o Recursos Humanos pode atuar na conquista do engajamento</b>	<b>27/30</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
<b>5.1</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>	<b>30</b>
<b>5.2</b>	<b>Universo e amostra</b>	<b>30</b>
<b>5.3</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>30/31</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>32/36</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>36/37</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>37/38</b>
	<b>APÊNDICE A – DETALHES TÉCNICOS</b>	<b>39</b>

## **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão.**

Carine de Sousa Simão Rodrigues<sup>1</sup>

Tadeu Gomes Teixeira<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo foi realizado em uma repartição administrativa de uma Secretaria do Estado do Maranhão, que responde diretamente ao órgão chefe, e compete supervisionar e coordenar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes relativas a pessoal, redistribuição, capacitação, plano de carreira, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, direitos e deveres dos servidores. Tem como objetivo verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão. Trata-se de um estudo de caso qualitativo de caráter exploratório descritivo, com base nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica com a temática de Gestão de Pessoas, Satisfação e Engajamento no ambiente de trabalho, contou ainda com dados coletados por meio de um questionário respondido por 19 funcionários de uma Secretaria de Estado do Maranhão. Quanto aos resultados, verificou-se que a interpretação dos resultados, obtidos de forma completa, deverá considerar que quanto maior for o valor, maior será o grau de contentamento ou satisfação dos funcionários com aquela dimensão do seu trabalho. Verifica-se pelos gráficos que o maior número de respostas das questões estão entre os valores 3 à 5 da escala. Valor 3 informa um estado de indiferença e valores de 4 à 5 informam um estado de alta satisfação.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Satisfação. Engajamento.

**Abstractt:** The present study was carried out in an administrative department of a Secretariat of the State of Maranhão, which reports directly to the head agency, and is responsible for supervising and coordinating activities for planning, monitoring and evaluating policies and guidelines relating to personnel, redistribution, training, planning career, positions and salaries, recruitment and selection, personnel training, rights and duties of civil servants. It aims to verify and measure employee satisfaction and engagement in a Maranhão State Secretariat. This is a qualitative case study of an exploratory and descriptive character, based on the technical procedures of bibliographic research with the theme of People Management, Satisfaction and Engagement in the work environment. It also had data collected through a questionnaire answered by 19 employees of a Maranhão State Secretariat. As for the results, it was found that the interpretation of the results, obtained completely, should consider that the higher the value, the greater the degree of contentment or satisfaction of employees with that dimension of their work. It can be seen from the graphs that the largest number of answers to the questions are between the values 3 to 5 of the scale. Value 3 reports a state of indifference and values 4 to 5 report a state of high satisfaction.

**Palavras-chave:** People Management. Satisfaction. Engagement.

## **1 INTRODUÇÃO**

Uma empresa é feita de pessoas e para gerir essas pessoas, garantir o sucesso organizacional, é preciso fazer a Gestão de Pessoas, que é assegurar que todas as necessidades dos funcionários sejam atendidas e que os mesmos estejam dentro dos cargos e funções que têm a competência para executar. É de suma importância que a gestão venha possuir uma boa equipe que trabalhe com afinco e que conheça os objetivos da organização, pois sem esse controle, é muito provável que surjam conflitos internos e conseqüentemente uma baixa produtividade.

1 Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 15/12/2020, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: carinerodrigues\_94@outlook.com;

2 Professor(a) Orientador(a). Dr. em Ciências Sociais. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: tadeu.teixeira@ufma.br.

A Secretaria de Estado tem como missão fortalecer a gestão pública do Estado do Maranhão, gerindo seus recursos humanos e patrimoniais, com o objetivo de atender as necessidades dos servidores e zelando pela assistência e saúde dos mesmos. Possui unidades de atuação programática que tratam de Previdência dos Servidores, Gestão, Modernização, Patrimônio e de Gestão de Pessoas.

A pesquisa foi realizada na Superintendência de Gestão de Recursos Humanos e nos setores que fazem parte da mesma. Essa repartição administrativa responde diretamente ao órgão chefe, e compete supervisionar e coordenar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes relativas a pessoal, redistribuição, capacitação, plano de carreira, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, direitos e deveres dos servidores.

Face ao exposto, na qualidade de acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, e vivenciando no meu ambiente de trabalho a gestão de pessoas, senti o interesse de aprofundar meus conhecimentos sobre o tema, especificamente a satisfação e engajamento de funcionários no ambiente de trabalho. O estudo torna-se relevante por apresentar uma temática pouco explorada no Maranhão, portanto fundamenta assim contribuição para a pesquisa de campo.

O trabalho contribuirá para minha formação acadêmica, para o estudo da gestão de pessoas, para gestores (promovendo a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho), na produção de informações científicas e para acadêmicos do curso de administração e áreas afins.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão. E a questão que fomenta a pesquisa é a seguinte: quais as percepções dos profissionais sobre o trabalho na Secretaria de Estado do Maranhão?

Buscando responder essa questão, este artigo apresenta a seguinte estrutura: 1 Introdução, que busca apresentar o tema, o objetivo do trabalho e o problema de pesquisa; 2 Gestão de Pessoas, aborda a revisão teórica da temática; 3 Satisfação e 4 Engajamento, seção que aborda o referencial teórico; 5 Metodologia, esclarece a metodologia adotada, a classificação da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados; 6 Resultados e Discussão, busca expor os resultados obtidos e os comentários sobre o significado dos resultados e 7 Conclusão, apresenta as principais considerações do trabalho.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Uma empresa é feita de pessoas e para gerir essas pessoas, garantir o sucesso organizacional, é preciso fazer a Gestão de Pessoas, que é assegurar que todas as necessidades dos funcionários sejam atendidas e que os mesmos estejam dentro dos cargos e funções que têm a competência para executar. É de suma importância que a gestão venha possuir uma boa equipe que trabalhe com afinco e que conheça os objetivos da organização, pois sem esse controle, é muito provável que surjam conflitos internos e conseqüentemente uma baixa produtividade.

Segundo Dutra (2009, p.16), a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

Diante disso, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como "Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo" DUTRA (2009, p.17).

A gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoas e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo (DUTRA, 2009).

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional. Essa abordagem nasce com FAYOL, que, em 1916,efetua a analogia da administração de empresas com a anatomia. Nessa analogia, procura compreender a administração, subdividindo-a em "funções essenciais existentes em qualquer empresa" (FAYOL, 1981:23 apud DUTRA, 2009, p.17-18). Nesses termos, a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais, tais como:

- "atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho" (TOLEDO, 1978:22 apud DUTRA, 2009, p.18);
- "prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores" (WERTHER, 1983;6, apud DUTRA, 2009, p.18);
- "interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas ou objetivos" (FLIPPO,1970:25, apud DUTRA, 2009, p.18).

Dessa forma, a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior que interação entre si (organização, ambiente e pessoas).

Para Fischer (1992, apud DUTRA, 2009, p.23) as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.

Essas mudanças começaram com a globalização do sistema tecnológico, financeiro, produtivo etc, que agrega vantagens competitivas entre as organizações, e quanto maior exibição das mesmas, maior a necessidade de parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes em termos globais, resultando em transformação do ambiente em que essas organizações estão inseridas.

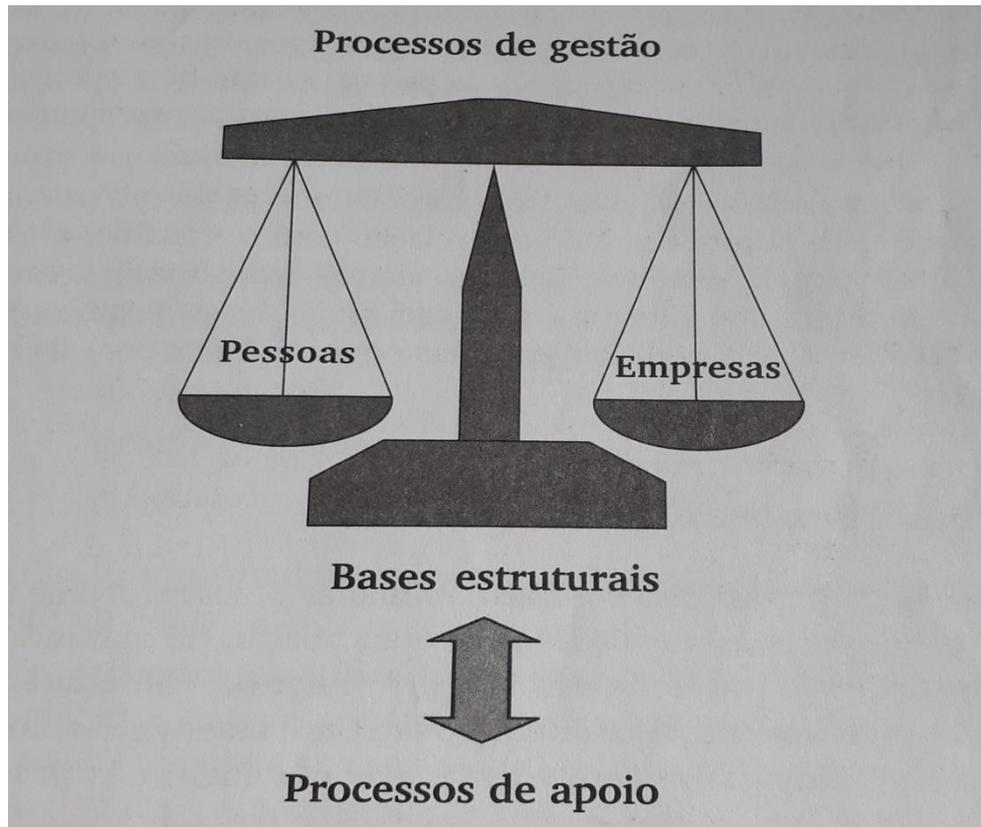
O esforço das empresas na década de 80 para se adequarem às exigências do contexto externo conduziram-nas a uma profunda revisão de seu comportamento; a mais dramáticas delas é a aproximação do processo decisório à base operacional. Esse movimento exigiu a descentralização do processo decisório, conduzindo-o cada vez mais para a capilaridade da organização, tornando os gestores responsáveis pela gestão do negócio e de todos os recursos colocados a sua disposição, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de informação (DUTRA, 2009, p. 24).

As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios (DUTRA, 2009, p.25).

As pessoas ganharam autonomia e liberdade para a participação nos processos decisórios que lhe digam respeito, e o foco no controle das pessoas passou para o foco em seu desenvolvimento. Dessa forma, a pessoa não é mais paciente do processo de gestão e sim um agente do processo, portanto, consegue um papel importante na gestão.

Toda empresa precisa de um modelo de gestão de pessoas, para compreendê-las em toda a sua extensão e profundidade. Para Dutra (2009, p.41) o modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos.

Figura 1. Desenho do modelo de gestão de pessoas



Fonte: DUTRA (2009)

A balança representa um contínuo equilíbrio que deve ser almejado pela empresa e pessoas, e ambas são importantes para esse equilíbrio.

As partes do modelo são (DUTRA, 2009, p.48-51):

- Papel das pessoas: cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesma a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Temos verificado em nossas pesquisas que, a partir dos últimos anos da década de 90, as pessoas passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro da empresa e no mercado de trabalho.
- Papel das empresas: Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.
- Processos de gestão de pessoas: processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. Quanto aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, podemos classificá-los, em função de sua natureza, em: movimentação, desenvolvimento e valorização.

- Os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício. Essa categoria compreende as seguintes práticas: captação, internalização; transferências; promoções; expatriação e recolocação.
- Desenvolvimento é uma categoria que congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. As práticas agrupadas nessa categoria são: capacitação; carreira e desempenho.
- Na categoria de valorização, estão os processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa. São compreendidas nessa categoria as práticas de: remuneração; premiação e serviços e facilidades.
- Bases estruturais: é o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Esses compromissos são traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento. Estão vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa, ao clima, às dinâmicas interpessoais e às dinâmicas intergrupais, integridade da pessoa, qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios.
- Processos de apoio: compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. Esses processos são: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

## **2.1 Processos de Gestão de Pessoas**

No ambiente organizacional temos a movimentação de pessoas na empresa e no mercado de trabalho. Essa movimentação é ocasionada pelo desenvolvimento da pessoa e da empresa.

Quando olhamos da perspectiva da empresa, a movimentação está ligada a decisões como: planejamento de pessoas; atração de pessoas; socialização e aclimatação das pessoas; reposicionamento das pessoas e recolocação das pessoas. Quando olhamos da perspectiva das pessoas, a movimentação diz respeito a decisões como: inserção no mercado de trabalho; melhores oportunidades de trabalho e retirada do mercado de trabalho (DUTRA, 2009, p.63-64).

A movimentação de pessoal está ligada diretamente com a gestão estratégica de pessoas, estratégia da empresa ou do negócio. A estratégia da empresa deve ser pensada em

conjunto com a estratégica de pessoas, pois quando uma pessoa desenvolve sua capacidade individual, ela irá transmitir seu aprendizado para a organização, e a organização precisa se apoiar na capacidade das pessoas com as quais se relaciona.

Para muitos autores, a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, no de seus próprios (CHIAVENATO, 1999:59; ROTHWELL, 1988:2; ARMSTRONG, 1994:39, apud DUTRA, 2009, p.66).

Os autores argumentam que a forma de gerir pessoas tem grande influência nesse processo e que naturalmente as empresas foram-se distanciando dos modelos tradicionais. Atualmente, busca-se uma gestão estratégica de pessoas que é parte integrante da estratégia do negócio.

A gestão estratégica de pessoas não deve ser excluyente, considerando apenas uma parte das pessoas do negócio ou da empresa, mas abrangente, envolvendo a todos. Ao olharmos para o futuro, podemos dizer que a gestão estratégica de pessoas deve contemplar todas as pessoas que mantêm qualquer tipo de relação de trabalho com a empresa, não importando seu vínculo contratual (ALBUQUERQUE, 1987:51, WOOD, 1992:35 apud DUTRA, 2009, p. 67).

É importante sempre alinhar os interesses e necessidades das pessoas (profissionais) com as metas da organização, tendo uma clareza por parte da empresa e o que ela espera dessas pessoas, assim, haverá efetividade da gestão estratégica de pessoas.

A movimentação pode ser classificada nas seguintes categorias, em função de sua natureza (DUTRA, 2009, p.68-69):

- **Captação:** podemos incluir nessa categoria todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa e/ou negócio, independentemente de qual seja o vínculo contratual. A maior parte dos autores trabalha esse tipo de movimento de pessoas como recrutamento e seleção;
- **Internalização:** estão nessa categoria as ações que permitem à pessoa atuar na empresa e/ou negócio, tais como: socialização na cultura organizacional, condições para assumir atribuições e responsabilidades, suporte para adaptação ao trabalho etc.;
- **Transferência:** nessa categoria estão incluídos os movimentos das pessoas no interior da empresa que envolvam mudança de local de trabalho e/ou mudança de trabalho;
- **Expatriação:** estão nessa categoria transferências com uma característica particular: as que envolvem mudança de país, ou seja, a pessoa terá que atuar por um período ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual ela foi contratada para trabalhar. Normalmente, consideramos expatriação a transferência superior a seis meses, mas isso varia em razão das políticas internas de cada organização;

- **Recolocação:** os movimentos das pessoas para fora da empresa estão nessa categoria. Esses movimentos podem ser decorrentes da decisão da empresa e/ou da pessoa de não manter mais a relação de trabalho, da decisão da pessoa de se retirar de forma definitiva do mercado de trabalho ou da decisão da pessoa de mudar de carreira.

A dinâmica de mercado e sua compreensão é fundamental para analisar o movimento das pessoas na empresa. O mercado de trabalho é uma troca (procura e oferta) onde temos dois lados, o primeiro é alguém que tem capacidades, talentos, qualificação profissional, e o segundo, é uma organização que precisa dessa capacidade, talentos e qualificação para agregar valor a mesma, e está disposta a oferecer as condições para satisfação das necessidades das pessoas.

Essas relações são dinâmicas em si, já que as partes têm suas necessidades e expectativas alteradas pela relação estabelecida e são influenciadas pela dinâmica do contexto em que se inserem, como mudanças tecnológicas, globalização e transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas (DUTRA, 2009, p.71).

Em uma organização moderna, a questão do desenvolvimento das pessoas é fundamental para a mesma obter o seu diferencial competitivo. Para DUTRA (2009, p.101) as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas, ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

O desenvolvimento de pessoas está atrelado também a administração de carreira e competência. Esses instrumentos dão direção e foco ao desenvolvimento, e juntos constroem um sistema de gestão.

Segundo Dutra (2009, p.102) a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa. Essa sequência articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa é o que chamamos de carreira.

Os autores têm apresentado diferentes posições quanto à caracterização do Sistema de Administração de Carreira, quais sejam: Gutteridge (1986 apud DUTRA, 2009, p.103) caracteriza-o como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa; Walker (1980 apud DUTRA, 2009, p.104) pensa o sistema como um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas a suas necessidades e que permitem às pessoas planejar suas carreiras e

implementá-las; London e Stumpf (1982 apud DUTRA, 2009, p.104) procuram caracterizar o sistema na mesma linha adotada por Gutteridge, enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa; Leibowitz e outros (1986 apud DUTRA, 2009, p.104) caracterizam o sistema como constituído de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira - integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da empresa.

A competência da pessoa é o que ela consegue entregar (sua capacidade de entrega) e agregar valor para si, para a empresa e o meio onde vive.

Com tal abordagem, PARRY (1996:50 apud DUTRA, 2009, p.127) resume o conceito de competências como “um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um job (um papel ou responsabilidade) que correlaciona com a performance do job, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamentos e desenvolvimento”.

PARRY (1996 apud DUTRA, 2009, p.128) no entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies*- que envolveriam os traços de personalidade - e *hard competencies* - que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Já WOODRUFFE (1991 apud DUTRA, 2009, p.128) aponta a importância de listar também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2009, p.130).

No processo de gestão de pessoas temos também a valorização de pessoas. Para DUTRA (2009, p.171) a valorização de pessoas é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização.

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (DUTRA, 2009, p.172).

As empresas necessitam de novas formas de gerir pessoas para atender as demandas e pressões resultantes do ambiente interno e externo. Portanto, deve existir uma modernização

do sistema de gestão de pessoas, de forma que estimule o desenvolvimento das pessoas, e que a empresa concilie suas expectativas de forma dinâmica.

### **3 SATISFAÇÃO**

A satisfação no trabalho é uma relação entre o indivíduo e o que ele espera do seu trabalho e o que está obtendo. O estado de prazer emocional resultante do trabalho faz parte desse processo, pois o profissional faz uma avaliação das suas funções e até que ponto as mesmas atendem seus objetivos.

Para Siqueira (2008), satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX. (...) Por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamento de trabalho, tais como: teoria de motivação - higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria de satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971). Estes estudiosos defendiam a noção de ser a satisfação no trabalho um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Dentro dessa perspectiva, a satisfação compreende uma relação com diversos fatores, como por exemplo, contexto sócio-organizacional, valores organizacionais, percepções de justiça, reciprocidade sociais e econômicas entre empregado e organização, comportamentos etc, inclusive fatores que medem níveis de insatisfação. Esses fatores contribuem para medir se a empresa é comprometida com seus empregados (colaboradores) e o quanto a mesma se preocupa com seu bem-estar, e se está disposta a retribuir os investimentos que eles põem na organização.

Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizados as expressões “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos

ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Uma antiga e constante preocupação de pesquisadores recai sobre a construção e a validação de medidas de satisfação no trabalho. Pelo fato de ser um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão, as análises dos índices de satisfação no trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações. Os institutos de pesquisa que se dedicam a elaborar um ranking das melhores empresas para se trabalhar incluem os índices de satisfação no trabalho como um dos principais indicadores das melhores empresas (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

A satisfação caracteriza-se por um estado emocional do trabalhador, não só em seu ambiente de trabalho, mas também por um contentamento em sua vida pessoal. Esse conceito foi estudado por Locke (1969) como causa de determinados comportamentos, tais como produtividade e desempenho. O autor também define a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o indivíduo tem sobre o seu trabalho, ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar (LOCKE, 1969 apud PAULI et al., 2017, p.75).

Nesta concepção, a realização de uma atividade (tarefa) não ocorre apenas pela execução de ações físicas, mas sim, por existir evidências de recompensas, tanto materiais quanto pessoais. Desta forma, o fato de poder dominar uma atividade e ser reconhecido positivamente pela execução da mesma, faz com que haja um grau maior de motivação, gerando um sentimento de crescimento pessoal, autorrealização e principalmente, de satisfação com o trabalho executado.

Para um bom funcionamento organizacional, é essencial que os trabalhadores estejam satisfeitos (MURAD; ZAYED; MUKUL, 2013 apud PAULI et al., 2017, p.75). Essa satisfação vai além do aspecto financeiro, pois envolve um conjunto de componentes que podem estar relacionados à: satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções (MURAD; ZAYED; MUKUL, 2013 apud PAULI et al., 2017, p.75). As experiências prazerosas no trabalho levam a um estado emocional agradável ou positivo dos sujeitos, gerando engajamento dos trabalhadores e podendo obter melhores resultados em termos de criatividade e comprometimento (LOCKE, 1976 apud PAULI et al., 2017, p.75). Para tanto, estudar a satisfação compreende analisar os retornos ofertados no ambiente de trabalho – salários, promoções e convivência com os colegas e as chefias – que propiciam ao trabalhador sentimentos de prazer e de gratificação (LOCKE, 1969; MELO; BARBOSA; SOUZA, 2011; SIQUEIRA, 2008 apud PAULI et al., 2017, p.75).

Em estudos que abordam a temática, para Siqueira (2003 apud PAULI et al., 2017, p.75) e Siqueira (2005 apud PAULI et al., 2017, p.75), as pesquisas sobre a satisfação no trabalho demonstraram pouca influência de fatores sociodemográficos (sexo, idade, estado civil), ambiente físico (ruídos e iluminação) e estrutura das organizações (matricial ou funcional), nos níveis de satisfação ou insatisfação. Em contrapartida, existe um maior impacto nas questões relacionadas a valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade, que são estabelecidas nas relações sociais e econômicas entre empregados e organização (SIQUEIRA, 2003; SIQUEIRA, 2005 apud PAULI et al., 2017, p.75).

Segundo Warr e Inceoglu (2012 apud CALDAS et al., 2013, p. 228) é importante considerar que o significado psicológico das condições de trabalho também deve ser medido pelo engajamento e envolvimento do indivíduo e não só pela satisfação e ausência de tensão no ambiente em que trabalha, considerando neste caso, que o engajamento representa a satisfação com elementos energizados, na qual se acomodam processos diferenciados para distintas formas de bem-estar. Trabalhadores engajados são, conforme Bakker (2011 apud CALDAS et al., 2013, p. 228), fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com seus papéis de trabalho. Para o autor, o engajamento é um importante indicador de bem-estar ocupacional e os próprios gestores podem colaborar com o engajamento de seus empregados.

#### **4 ENGAJAMENTO**

Muito se escuta falar sobre engajamento no trabalho, algumas empresas criam diversas estratégias para tentar promover o engajamento, e um dos maiores desafios das mesmas é encontrar profissionais engajados com seu trabalho.

Anteriormente e durante décadas, as investigações científicas estavam voltadas às doenças causadas pelo trabalho, como o estresse e a síndrome de Burnout. A partir de 1990, e principalmente com a consolidação da Psicologia Positiva em 2000, os estudos voltaram sua direção para os efeitos positivos do trabalho, de modo a perceber especialmente os fatores promotores de saúde, bem como os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente de positividade e eficácia no trabalho (CARVALHO, 2015; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015, apud FREITAS e CHARÃO-BRITO, 2016, p. 409).

Engajamento no trabalho é definido por Schaufeli, Salanova, González-Roma e Barker (2007 apud Souza, 2017, p.3) como sendo um estado mental positivo para o trabalhador, sendo que sua energia e seu esforço laboral são investidos nas atividades com as quais o trabalhador se identifica, se realiza profissionalmente ou sente prazer ao executar. Sua

definição é de um conceito único e independente, diferenciado de outros conceitos similares, como comprometimento organizacional ou satisfação no trabalho, e também não se trata de uma sensação momentânea em relação ao trabalho, mas sim de um fenômeno disposicional estável ao longo do tempo e passível de alteração devido às condições laborais (VAZQUEZ, PACICO, MAGNAN, HUTZ & SCHAUFELI, 2016 apud SOUZA, 2017, p.3).

Schaufeli e Bakker (2004 apud Souza, 2017, p.7) propuseram que o engajamento no trabalho é o estado psicológico positivo determinado pelas seguintes dimensões, no trabalho em que foi desenvolvida a escala *Utrecht WorkEngagementScale*(UWES): vigor (energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, mesmo perante a situações e a resultados que não dão certo), dedicação (o significado e o propósito atribuídos ao trabalho), e concentração (imersão na execução da tarefa, obtendo prazer, perdendo a noção de tempo e se vinculando plenamente ao trabalho realizado). Posteriormente, Salanova e Schaufeli (2009 apud Souza, 2017, p.7) desenvolveram o conceito em três dimensões: **vigor**, **dedicação** e **absorção**. Essas dimensões podem ser definidas da seguinte forma: **vigor**, um alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho; **dedicação**, a concentração integral na realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração e orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo; e **absorção**, estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho. De acordo com Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz&Schaufeli (2016 apud Souza, 2017, p.7), alguns autores na literatura defendem a divisão do construto de engajamento no trabalho nesses três fatores, enquanto outros propõem um único fator denominado engajamento no trabalho.

Quadro 1. Dimensões do engajamento no trabalho

Dimensão	Características
Vigor	Níveis elevados de energia mental, disposição em investir esforços no trabalho e persistência na resolução de dificuldades.
Dedicação	Estado elevado de envolvimento na realização laboral, experimentação pelo indivíduo de prazer, entusiasmo, desafio, inspiração e orgulho. Reconhecimento do significado do trabalho que realiza.
Absorção	Estado agradável de estar imerso e profundamente concentrado em uma atividade, sentimento de que o tempo passa “voando” e, praticamente, o indivíduo não vê distinção entre si e as tarefas que realiza.

Fonte: (SCHAUFELI et al., 2002, apud FREITAS e CHARÃO-BRITO, 2016, p.410).

Na perspectiva de Maslach e Leiter (2008 apud Souza, 2017, p.7), engajamento significa energia, envolvimento e eficácia profissional, resultados baixos em esgotamento emocional, pouca desumanização e resultados altos em eficiência profissional. Já Bakker e Leiter (2010 apud Souza, 2017, p.8) acreditam que engajamento no trabalho é algo positivo, relacionado ao bem-estar ou satisfação do colaborador, sendo que eles apresentam alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho.

A diferença das empresas que têm funcionários engajados e as que não têm está na valorização do profissional. Não é a remuneração nem os benefícios que fazem o colaborador se tornar mais engajado, mas sim o relacionamento com a empresa e a realização de seus sonhos (Souza, 2017, p.8). Para os autores, investir nos colaboradores é uma grande motivação e que acarreta em engajamento.

Trata-se de um estado positivo que facilita o uso dos recursos, interligado ao desenvolvimento da organização, incentivando aos resultados organizacionais positivos e diminuindo os negativos. (Salanova&Schaufeli 2009 apud Souza, 2017, p.8). Estudos mostram, que pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte apresentam um melhor resultado (Bakker&Leiter, 2010 apud Souza, 2017, p.8). Schaufeli e Salanova (2008 apud Souza, 2017, p.8) apontam que aqueles que se sentem engajados em relação ao seu trabalho demonstram: maior satisfação com o trabalho; não mostram intenção em deixar a organização; aparentam boa saúde mental; e apresentam comportamento pró-ativo, iniciativa pessoal e motivação para aprender.

É importante que as organizações priorizem a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores, pois isso é o primeiro passo para alcançar o engajamento.

Definido como um fenômeno que ocorre no ambiente organizacional, o engajamento no trabalho é geralmente associado ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores, influenciando tanto no vigor e energia, quanto na absorção e concentração no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008 apud PAULI et al., 2017, p.76). Além disso, estar engajado é um fator motivacional positivo relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; LIEKE, 2012; SIQUEIRA et al., 2014 apud PAULI et al., 2017, p.76).

Nesta perspectiva, as pessoas engajadas são aquelas que colocam mais esforços no seu trabalho, porque além de se identificarem com o trabalho exercido, elas são capazes de produzir resultados positivos para o seu próprio desenvolvimento e crescimento, bem como trazem resultados positivos para a organização (SIQUEIRA et al., 2014 apud PAULI et al., 2017, p.76).

Warr e Inceoglu (2012 apud CALDAS et al., 2013, p. 229) apresentam ainda, que as organizações devem monitorar os indivíduos e os vários níveis de emprego ao longo do tempo, pois ambos os aspectos podem sofrer mudanças com a adaptação e experiência, principalmente porque o trabalho pode ser modificado por mudanças operacionais e readequações propostas por parte dos trabalhadores. Os autores ainda sugerem que para se elevar o engajamento pessoal é preciso compreender a satisfação no trabalho e os vários recursos de trabalho existentes, considerando neste caso, que as condições de trabalho não podem ser medidas apenas em termos de satisfação, mas também pelo engajamento e envolvimento do indivíduo no ambiente em que trabalha.

Assim, compreender os aspectos positivos em uma organização, e o que possibilita os trabalhadores se sentirem satisfeitos, envolvidos e comprometidos com suas tarefas, torna-se fundamental para que as organizações saibam como estimular seus trabalhadores a alcançarem os objetivos organizacionais. Deste modo, a temática do engajamento no trabalho apresenta aspectos essenciais e significativos a serem compreendidos, visando à saúde física e psíquica dos trabalhadores (CAVALCANTE, 2013 apud PAULI et al., 2017, p.76).

#### **4.1 O papel da empresa e dos gestores no desenvolvimento do engajamento**

Dutra (2009 apud Souza, 2017, p.11) afirma que hoje a maioria dos profissionais tem conhecimento sobre o impacto que seu trabalho e comprometimento podem trazer para a organização e para seu futuro profissional. Assim, os trabalhadores cobram tanto de si mesmos a gestão de suas próprias carreiras, como exigem de suas empresas condições objetivas para desenvolvimento pessoal. Dessa forma, quanto mais claramente a organização e a gestão conseguirem passar para esses colaboradores o que se espera deles, mais fácil será de conseguir atingir os objetivos e o engajamento.

Além disso, o trabalho ao longo do tempo foi ocupando uma parte grande do tempo das pessoas: o que antes era para suprir as necessidades básicas de subsistência, após a Revolução Industrial passou a ser o ponto central do homem. Dessa forma, o indivíduo passa a ficar a maior parte da sua vida no trabalho, dispondo sua força, energia e esforço para a organização, e menos tempo é disponível para sua família e amigos (Aquino & Fernandes, 2013 apud Souza, 2017, p.11). Por esse motivo, as organizações passaram a se preocupar em proporcionar um ambiente que ofereça ao indivíduo conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros (Cassavani, Cassavani & Biazin, 2006 apud Souza, 2017, p.11). Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente adequado, que proporcione e que favoreça o uso de suas capacidades.

Dave Ulrich (1997, apud Schaufeli & Salanovas, 2008 apud Souza, 2017, p.11) afirma que a contribuição dos colaboradores de uma empresa é uma questão crítica no que tange o trabalho, pois as organizações, ao tentarem produzir maiores resultados, precisam tentar engajar não só o corpo, mas também a mente e alma de cada trabalhador. Schaufeli & Salanovas (2008 apud Souza, 2017, p.11) complementam que isso não pode ser conseguido com trabalhadores que são "saudáveis" no sentido tradicional (i.e ausência de sintomas disfuncionais). Ao invés de simplesmente haver trabalhadores "fazendo o seu trabalho", as empresas precisam de trabalhadores que "vão além", ou seja, trabalhadores que são dedicados, energéticos e são absorvidos em seu trabalho. Para os autores, ou seja, as empresas precisam de trabalhadores engajados (Schaufeli & Salanovas, 2008 apud Souza, 2017, p.11). Os autores também apontam que trabalhadores engajados geram resultados positivos tanto para os próprios trabalhadores como para a organização como um todo. Para os trabalhadores, alguns desses resultados podem ser: atitudes positivas em relação ao trabalho; boa saúde mental e emoções positivas, com menor risco de burnout; bom desempenho; aumento da motivação intrínseca; e aquisição de recursos de trabalho e de recursos pessoais, particularmente auto-eficácia. Já para a organização, altos níveis de engajamento entre seus trabalhadores podem resultar em: retenção de trabalhadores talentosos; uma imagem corporativa positiva; e uma organização sadia, competitiva e efetiva (Schaufeli & Salanova, 2008 apud Souza, 2017, p.12).

Na validação brasileira da escala UWES, Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli (2016 apud Souza, 2017, p.12) afirmam que os resultados podem identificar em que questões é necessário uma maior intervenção ou investigação. Por exemplo, pessoas engajadas com o fator de concentração mediano podem ser desenvolvidas nesse aspecto, pois esse resultado mediano pode ser indicativo da necessidade de recursos de trabalho mais adequados ou de experiência com técnicas que auxiliem a desenvolver essa capacidade. Assim como a avaliação individual dos resultados obtidos nos fatores vigor, dedicação e concentração em conjunto com baixo engajamento podem auxiliar no mapeamento dos aspectos que afetam negativamente o bem-estar laboral do indivíduo em questão. Os autores sinalizam que é necessário identificar se há riscos associados ao trabalho (como assédio moral e violência no trabalho) ou se o trabalhador está desmotivado por escassez ou inadequação de recursos (por exemplo, ritmo de trabalho demasiadamente elevado sem reconhecimento do trabalhador). Tais aspectos devem ser valorizados, pois o fato da não-intervenção nessas questões pode levar a problemas mais sérios ainda, como o burnout, que impacta de forma extremamente negativa a vida, a saúde e o bem-estar psicossocial do trabalhador, além de também trazer prejuízos para a empresa ou organização em questão. Segundo o professor Joel

Souza Dutra (apud Telles & Asazu, 2005 apud Souza, 2017, p.12), outro fator importante, é que o gestor esteja atento ao perfil dos profissionais. Cada um dos seus colaboradores tem habilidades, aptidões e desempenho diferentes. Gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento delas. Já conforme Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013 apud Souza, 2017, p.12), para que os profissionais se tornem mais engajados no trabalho, a organização tem que se assegurar que estes trabalham com prazer e que suas atribuições combinam com seus talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades. Assim, os colaboradores irão trabalhar envolvidos e intrinsecamente motivados nas tarefas e desafios que lhes são propostos (Schaufeli, Dijkstra e Vazquez 2013 apud Souza, 2017, p.13).

Segundo Davis e Newstrom (1991 apud Souza, 2017, p.13), por mais que não haja repostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida está em compreender as necessidades do colaborador. Dizer para as pessoas o que se espera delas mostra que elas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Ainda para os mesmos autores, o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que, quando combinada com habilidade e capacidade do colaborador, resulta na produtividade humana. Parte da motivação de uma pessoa é ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com seu trabalho (Davis & Newstrom, 1991; Moretti, 2004 apud Souza, 2017, p.13).

Conforme Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013 apud Souza, 2017, p.13), quando a equipe se sente segura e valorizada, seus membros se empenham abertamente a trazer honestamente sobre suas dificuldades de relacionamento e engajamento, tentando superá-las. Quando a equipe se sente ameaçada ou tratada com distanciamento, o clima social no trabalho gera raiva, frustração e ressentimento. Do contrário, quando existe uma relação amigável e confiável é possível prevenir situações desagradáveis, estresses desnecessários e obter informações valiosas sobre preocupações e problemas em seu estágio inicial. Saber escutar estas demandas vai fazer com que o gestor possa intervir adequadamente, evitando possíveis prejuízos. Portanto, além do gestor ser um exemplo para sua equipe, ele pode criar um clima positivo no trabalho ao se propor a ouvir as preocupações de seus colaboradores e entender o que cada um gosta (ou não) e se sente satisfeito (ou não) com suas tarefas, seus problemas e necessidades (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013 apud Souza, 2017, p.13).

Segundo Mariano, Palmeira e Carvalho (2012 apud Souza, 2017, p.13), liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento de seus colaboradores, sendo que isso afeta diretamente a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a produtividade e o engajamento dos colaboradores para desempenhar suas atividades dependerão da forma como o poder do líder influenciará sobre seus funcionários. Rodrigues

(2010 apud Souza, 2017, p.14) também refere que bons líderes transmitem confiança para seus colaboradores, sensação de conforto e segurança, aliada sempre a uma expectativa de que as coisas irão melhorar. O papel da liderança é fundamental para termos profissionais engajados e quando esse líder não tem a influência positiva com a sua equipe de trabalho, acaba desmotivando seus colaboradores e tornando esses profissionais desengajados descomprometido com a organização.

#### 4.2 Como o Recursos Humanos pode atuar na conquista do engajamento

Para Schaufeli e Salanova (2008 apud Souza, 2017, p.14), pode-se verificar mudanças na forma que as organizações se estruturam, sendo algumas dessas mudanças modernas a "psicologização" das organizações, com um foco na gestão de capital humano.

Quadro 2. Mudanças nas Organizações Modernas

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

Fonte: Adaptado de SCHAUFELI & SALANOVA (2008 apud SOUZA, 2017, p. 14)

De acordo com os autores, as organizações esperam que seus funcionários e colaboradores sejam pró-ativos e demonstrem iniciativa, colaborando com outros funcionários, assumindo responsabilidade quanto a seu próprio desenvolvimento profissional, e se dedicando a um desempenho de alta qualidade (SCHAUFELI&SALANOVA, 2008 apud SOUZA, 2017, p.14/15).

Para Schaufeli & Salanova (2008 apud Souza, 2017, p.15), para aumentar o engajamento no trabalho, é essencial incitar e manter as "gain spiral". Uma gain spiral pode ser definida como um conjunto de relações cíclicas em que diferentes dimensões positivas são associadas, e os benefícios associados com essas dimensões positivas são amplificados com o decorrer do tempo (Freitas, Silva, Damásio, Koller & Teixeira, 2016 apud Souza, 2017, p.15). Dessa forma, Schaufeli & Salanova (2008 apud Souza, 2017, p.15) afirmam que o engajamento no trabalho pode ser aumentado ao estimular os diferentes aspectos dessa espiral e, com base nessa premissa, apresentam uma série de estratégias de Recursos Humanos que

podem ser utilizadas para estimular o engajamento no trabalho. É proposto por eles no que tange a avaliação e monitoramento dos funcionários:

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

Schaufeli & Salanova (2008 apud Souza, 2017, p.16) também propõem que possam ser feitas mudanças no trabalho, como mudar funcionários de função para uma tarefa especial ou para algo diferente do habitual, de forma a desafiar os funcionários e os estimular para flexibilidade, motivação aprendizado e desenvolvimento pessoal. Os autores afirmam que essas mudanças devem ser cuidadosamente planejadas, pensando nos objetivos, preferências e recursos pessoais do funcionário. Outras possibilidades citadas pelos autores são a de desenvolver a liderança, pois líderes dentro do ambiente de trabalho podem ter um impacto positivo em suas equipes, e a de treinamento e desenvolvimento de carreira, como forma de estimular o engajamento nos indivíduos para ficarem a longo prazo na organização, se aprimorando e desenvolvendo tanto de forma pessoal como profissional.

As organizações existem para alcançar objetivos complexos e ambiciosos que superem os limites da ação individual. Sendo assim, precisa-se de pessoas para o funcionamento e o sucesso de uma organização, o que é condicional à satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que contribuem com a organização e trabalham nela. Com isso, a compatibilização dos objetivos individuais dos colaboradores com o desempenho da empresa é um dos fundamentais desafios de um gestor de RH (CARVALHO, PALMEIRA & MARIANO, 2012 apud SOUZA, 2017, p.16).

Para Tavares (2011 apud Souza, 2017, p.16), a Gestão de Recursos Humanos tem sido reconhecida pelas organizações como fonte de vantagem competitiva, tornando-se parceira do negócio. Antigamente, era vista como focada a aspectos administrativos da gestão dos colaboradores, mas, a partir dos anos 90, deu-se início a era moderna de gestão, designada como Gestão Estratégica de Recursos Humanos, valorizando a área de RH dentro das organizações, por sua capacidade em alcançar vantagens competitivas (REIS et al., 2016 apud SOUZA, 2017, p.16).

De acordo com Chiavenato (2006 apud Souza, 2017, p.17), desenvolvimento organizacional é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e mudar atitudes e comportamentos. É uma aptidão, possibilita uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. O objetivo do RH é o relacionamento entre a organização e seus colaboradores. A cultura deve refletir-se no planejamento da sucessão ou na estrutura organizacional e na combinação entre centralização ou descentralização. Ainda para o autor, a área de desenvolvimento, se a próxima mais da educação que é o preparo da pessoa para a vida e pela vida (CHIAVENATO, 2002 apud SOUZA, 2017, p.17).

É visto que a área de Recursos Humanos traz resultados para a organização. Pode ser um retorno financeiro ou não, mas, em diferentes formas, consegue fazer com que o colaborador se envolva mais com a organização, gerando um maior engajamento por parte das pessoas que trabalham na empresa (Tavares, 2011 apud Souza, 2017, p.17). O motivo de investir no potencial de cada um que faz parte daquela organização é que são essas pessoas que dão vida e que fazem as coisas acontecerem (Siqueira & Padovam, 2008 apud Souza, 2017, p.17). Escutar essas pessoas, suas ideias, os problemas que percebem e de que forma acreditam que possa ser solucionado faz toda a diferença (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013 apud Souza, 2017, p.17). Acredita-se que todos os profissionais de uma organização podem contribuir com seu crescimento. A contribuição de cada colaborador, dentro da sua capacidade, pode ser muito mais rica que se restrita somente a um grupo de pessoas (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2006 apud Souza, 2017, p.17).

O gestor, tendo um olhar mais humanizado e ao conhecer as características de cada um da equipe, vai fazer com que o colaborador sinta-se mais valorizado. Quando há um investimento nas pessoas, ocorre também o investimento na organização, pois são elas que fazem essa organização crescer.

Propor desafios para manter um ambiente agradável e de confiança, com pessoas motivadas, faz com que o desempenho das atividades sejam melhores, trazendo bons resultados, assim tornando qualquer tipo de negócio empresarial mais competitivo.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Métodos e Técnicas**

No que se refere à caracterização da pesquisa, estudo de caso qualitativo de caráter exploratório descritivo, com base nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e coleta de dados. Configura-se como descritiva, porque os dados são observados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. É exploratória porque proporciona maiores informações sobre o assunto a ser investigado. Primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica literária para conhecimento das variadas conceituações referentes à gestão de pessoas, satisfação e engajamento, bem como a coleta dos resultados alcançados por meio de um questionário aplicado com os funcionários de um setor de uma Secretaria de Estado do Maranhão.

### **5.2 Universo e amostra**

A pesquisa foi realizada em um setor de uma Secretaria de Estado que tem como missão fortalecer a gestão pública do Estado do Maranhão, gerindo seus recursos humanos e patrimoniais, com o objetivo de atender as necessidades dos servidores e zelando pela assistência e saúde dos mesmos. Possui unidades de atuação programática que tratam de Previdência dos Servidores, Gestão, Modernização, Patrimônio e de Gestão de Pessoas.

Essa repartição administrativa dispõe de 30 servidores estatutários, responde diretamente ao órgão chefe, e compete supervisionar e coordenar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes relativas à pessoal, redistribuição, capacitação, plano de carreira, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, direitos e deveres dos servidores.

### **5.3 Coleta de dados**

Identificar a medida de satisfação e engajamento dos funcionários não é uma tarefa trivial, pois envolve o acesso a aspectos não diretamente mensuráveis, como salários e horas

de trabalho, ou seja, variáveis passíveis de quantificação imediata. Por outro lado, pode-se trabalhar com questões que integram um *range* de possibilidades, como no indicado neste projeto na revisão da literatura.

Nesse sentido, a análise do engajamento e da percepção dos funcionários pode indicar aspectos como a produtividade e eficiência organizacional. Nesta pesquisa, o modelo a ser usado para coletar os dados sobre engajamento e percepção dos funcionários será o do Instituto Gallup, conhecido como *Gallup Q12 Questions Survey* (HARTER et al, 2009).

As 12 questões do modelo da Gallup são as seguintes:

1. Você sabe o que esperam de você no trabalho?
2. Você tem os equipamentos e materiais para fazer o seu trabalho?
3. No trabalho, você tem a oportunidade de fazer, diariamente, o seu melhor?
4. Nos últimos sete dias, você recebeu algum elogio ou reconhecimento por ter feito um bom trabalho?
5. O seu supervisor, ou algum colega de trabalho, se importam com você enquanto pessoa?
6. Há alguém no trabalho que estimula o seu desenvolvimento?
7. Suas opiniões são importantes no trabalho?
8. A missão/propósito da sua organização faz você se sentir importante?
9. Seus colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade?
10. Você tem um melhor amigo no trabalho?
11. Nos últimos seis meses, alguém comentou com você sobre os seus progressos no trabalho?
12. No último ano, você teve a oportunidade de aprender ou crescer?

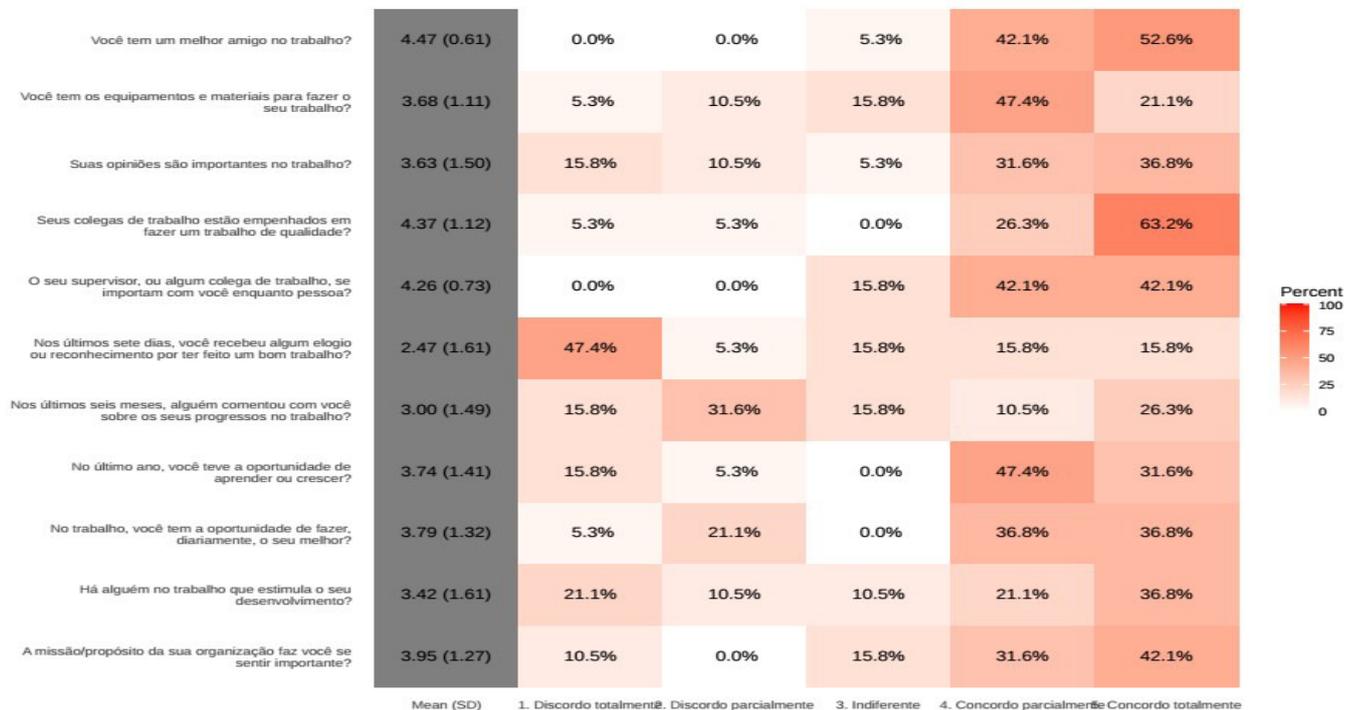
As respostas para cada questão seguirão um modelo de Escala Likert variando de “1” (com valoração negativa) a “5” (com valoração positiva).

A técnica estatística a ser usada para analisar os dados será a Análise Fatorial, o que permitirá analisar agrupamentos entre os fatores (FIGUEIREDO FILHO; SILVA, 2010).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no formulário de “Gestão de Pessoas na Administração Pública Estadual” que teve como objetivo coletar dados para verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários de uma Secretaria de Estado do Maranhão, tem-se um total de 19 (dezenove) participantes, sendo 7 (sete) homens e 12 (doze) mulheres. As respostas variam de 1 a 5, com a seguinte escala: **1**: discordo totalmente, **2**: discordo parcialmente, **3**: indiferente, **4**: concordo parcialmente e **5**: concordo totalmente.

Gráfico 1 – Distribuição das respostas



Verifica-se pelo gráfico 1, que a maioria dos funcionários, ou seja, 47% dos respondentes, responderam positivamente sobre terem ou não os equipamentos para o trabalho (“**Você tem os equipamentos e materiais para fazer o seu trabalho?**”), concordando parcialmente com a afirmativa, enquanto 21.1% dos respondentes informaram concordar plenamente com a questão, o que indica que 68,1% dos funcionários apresentam alta satisfação (notas 4 e 5) com os equipamentos disponibilizados no setor e disponíveis para o trabalho.

Quanto a oportunidade de fazer o seu melhor no ambiente de trabalho (“**No trabalho, você tem a oportunidade de fazer, diariamente, o seu melhor?**”), 36,8% concordam parcialmente e totalmente, o que indica que 73,6% dos funcionários apresentam alta satisfação (notas 4 e 5) em ter oportunidade de fazer diariamente o seu melhor.

Por outro lado, quando questionados se receberam um feedback positivo recentemente (“**Nos últimos sete dias, você recebeu algum elogio ou reconhecimento por**

**ter feito um bom trabalho?”**), 47,4% informaram que discordam totalmente e 5,3% discordam parcialmente, o que indica ser um aspecto frágil na gestão dos setores (notas 1 e 2). Receber um feedback positivo no trabalho encoraja os funcionários, há o aprimoramento das habilidades (crescimento pessoal e profissional), visa a solução de problemas, gera produtividade e motivação, e melhorias para os resultados. A falta dele pode ser um dos grandes motivos pela queda desses elementos citados dentro de uma empresa.

Quanto a importância dos funcionários enquanto pessoa (**“O seu supervisor, ou algum colega de trabalho, se importam com você enquanto pessoa?”**), 42,1% concordam parcialmente e totalmente, o que indica que 84,2% dos funcionários são vistos como pessoas importantes para seus companheiros de trabalho (notas 4 e 5). Com base nisso, vale ressaltar que são as pessoas que gerenciam, executam, controlam atividades e processos, por isso são de extrema importância para o sucesso de uma organização. Então, percebe-se que o indivíduo tem que ser valorizado como pessoa, como parte integrante e atuante do processo. Quando um indivíduo se importa com o outro, há um incentivo de ambas as partes, comunicação, colaboração, encorajamento, etc.

Quando questionados sobre serem estimulados no trabalho, 21,1% concordam parcialmente (**“Há alguém no trabalho que estimula o seu desenvolvimento?”**), enquanto 36,8% responderam positivamente, concordando plenamente com a questão, logo 57,9% dos funcionários tem seu desenvolvimento estimulado, o que indica um aspecto bom no setor (notas 4 e 5), pois quando um indivíduo tem seu desenvolvimento pessoal estimulado, tanto a empresa quanto os funcionários se desenvolvem e crescem. Quando se tem uma capacitação adequada e as competências necessárias, isso resulta em ganhos para ambas as partes.

Quanto a importância dos funcionários se expressarem no ambiente de trabalho (**“Suas opiniões são importantes no trabalho?”**), 31,6% concordam parcialmente, enquanto 36,8% concordam totalmente, o que indica que 68,4% dos funcionários tem uma boa comunicação no setor (notas 4 e 5), sabendo se expressar, tendo suas opiniões sendo importantes no ambiente de trabalho. Isso contribui para a construção de um clima organizacional harmonioso.

Quando questionados sobre a missão/propósito da organização (**“A missão/propósito da sua organização faz você se sentir importante?”**), 31,6% informam que a missão/propósito da organização faz se sentirem parcialmente importantes, enquanto 42,1% informaram concordar totalmente com a questão. Logo, 73,7% dos funcionários apresentam alta satisfação (notas 4 e 5) com a missão/propósito da organização, e que isso faz com que eles se sintam importantes.

Quanto ao empenho dos colegas de trabalho em relação às atividades desenvolvidas (**“Seus colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade?”**), 26,3% concordam parcialmente, enquanto 63,2% responderam positivamente, concordando totalmente com a questão, o que indica que 89,5% dos funcionários estão empenhados em prestar um trabalho de qualidade (notas 4 e 5).

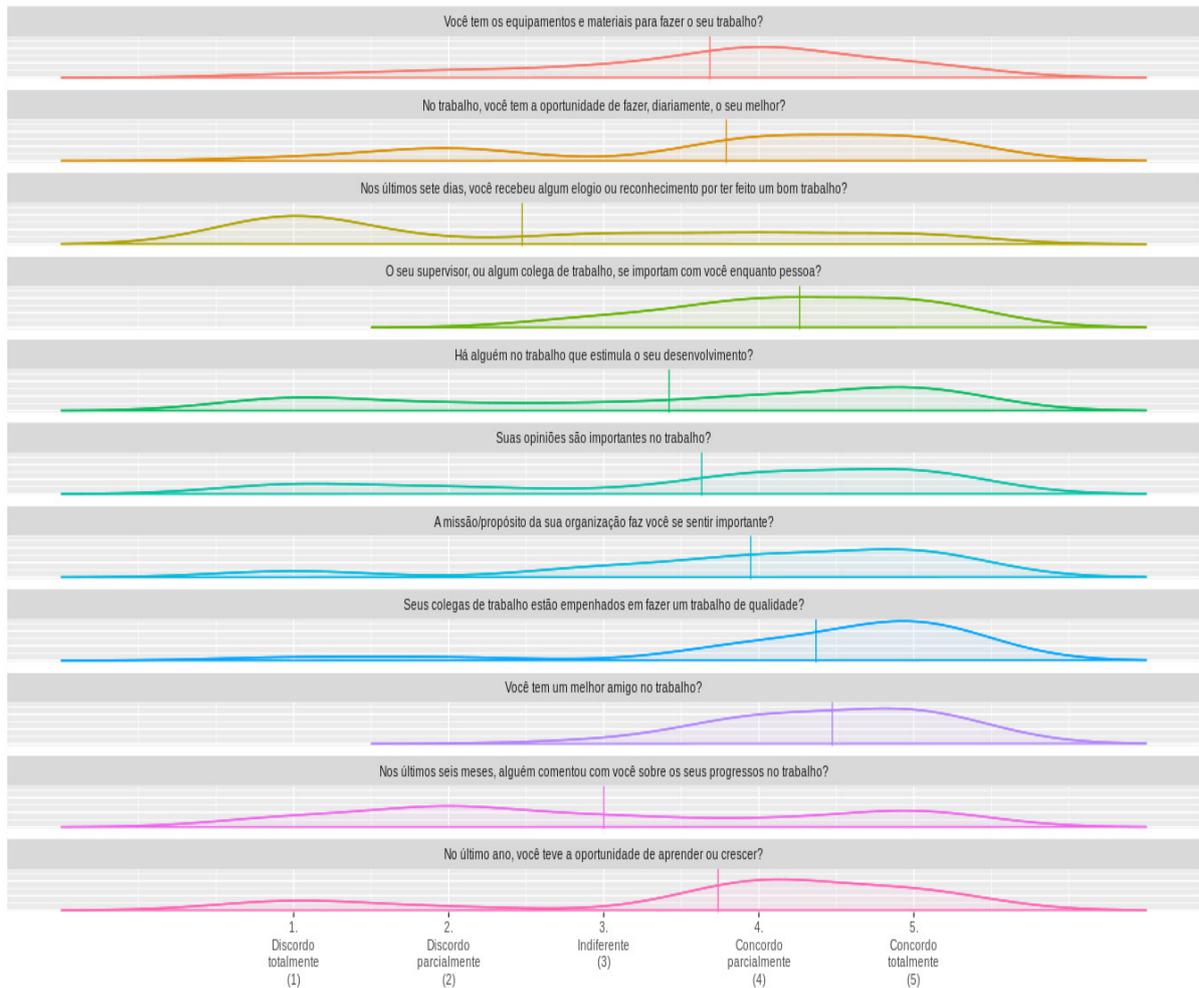
Sobre ter um melhor amigo no trabalho (**“Você tem um melhor amigo no trabalho?”**), 42,1% concordam parcialmente, enquanto 52,6% concordam plenamente com a questão, isso indica que 94,7% dos funcionários tem um melhor amigo no trabalho (notas 4 e 5). Isso é algo positivo em uma empresa, pois quando se tem melhores amigos no trabalho, os funcionários se sentem mais engajados, têm facilidade na comunicação, o trabalho têm desempenho superior e o fato de você ter alguém com que possa contar, faz o trabalho valer a pena.

Por outro lado, quando questionados se receberam um feedback sobre seus progressos nos últimos seis meses (**“Nos últimos seis meses, alguém comentou com você sobre os seus progressos no trabalho?”**), 15,8% informaram que discordam totalmente com a questão, enquanto 31,6% discordam parcialmente, isso indica que 47,4% dos funcionários não foram informados sobre seus progressos no ambiente de trabalho (notas 1 e 2), logo isso mostra ser um aspecto muito frágil na gestão dos setores.

Quando questionados sobre a oportunidade de aprendizado e crescimento (**“No último ano, você teve a oportunidade de aprender ou crescer?”**), 47,4% concordam parcialmente com a afirmativa, enquanto 31,6% concordam plenamente com a questão, o que indica que 79% dos funcionários (notas 4 e 5) tiveram em um ano a oportunidade de aprender ou crescer, isso mostra que a gestão tem um compromisso com o desenvolvimento de seus funcionários.

A aplicação do formulário, apresentou respostas de forma individual e também coletiva (resumo geral). Teve-se o cuidado para que os respondentes pudessem entender as instruções e o modo de como assinalar suas respostas.

Gráfico 2 – Distribuição (densidade) das respostas



Verifica-se pelo gráfico 2, que o maior número de respostas das questões estão entre os valores 3 à 5 da escala. Valor 3 informa um estado de indiferença e valores de 4 à 5 informam um estado de alta satisfação.

Com base na revisão da literatura presente neste artigo, é importante medir o grau de satisfação de um indivíduo no seu trabalho, e quando se tem um estado de indiferença, isso mostra que o indivíduo não está nem satisfeito, nem insatisfeito com seu trabalho.

A satisfação é um sentimento profundamente sensível, pelo fato de tratar-se acerca das políticas e práticas gerenciais, principalmente aquelas que revelam se a empresa está totalmente comprometida (ou não) com seus trabalhadores. Ou seja, é uma função do nível de preocupação da empresa com seu funcionário em relação ao bem-estar do mesmo, e da retribuição que ela está disposta a oferecer para identificar seus esforços e investimentos executados na organização. Essa percepção já vem sendo considerada por pesquisadores e está presente nos estudos abordados por SIQUEIRA (2008).

Sugere-se de fundamental importância para a satisfação e engajamento no trabalho, portanto: o grau com que o indivíduo percebe seu trabalho como importante, significativo e valioso; percepções de justiça; o quanto se é valorizado como pessoa e parte do processo; o quanto se sente responsável pelos resultados do seu trabalho; a autonomia dispensada ao indivíduo por parte da empresa; comunicação interna e possibilidades de aprendizado e crescimento; relacionamentos interpessoais e “feedback” dos superiores, relacionado a isso, podemos ver no gráfico 1 que o “feedback” é um aspecto frágil na gestão dos setores em que foi realizada a pesquisa. Para Csikszentmihalyi (1997/1999 apud Souza, 2017, p.13), existe o estado de fluxo que ocorre em momentos que o que sentimos, queremos e pensamos se harmonizam. Esse autor afirma que isso acontece quando as atividades de trabalho incluem desafios que exigem habilidades especiais, metas estabelecidas e quando os feedbacks são claros e imediatos. Isso faz parte do papel do gestor e vai fazer a diferença no desempenho do seu colaborador (Siqueira & Padovam, 2008 apud Souza, 2017, p.13). Por isso, é importante que a comunicação seja clara entre o gestor e seus funcionários, para que o gestor possa reforçar os pontos positivos e descobrir quais são os pontos de melhoria para que sejam corrigidos, até porque, muitas das vezes os funcionários não sabem onde precisam mudar.

Podemos ver também nos gráficos 1 e 2 que no geral os funcionários (dos setores em que foi realizada a pesquisa), apresentam uma boa percepção do trabalho que exercem na Secretaria de Estado do Maranhão, tendo sempre a oportunidade de fazer o seu melhor e oferecer um trabalho de qualidade.

## **7 CONCLUSÃO**

No presente trabalho, pudemos ver o conceito de gestão de pessoas, satisfação e engajamento composto por diversos fatores, com base em revisão bibliográfica, a importância desses temas, e de como podem ser estimulados e aplicados, visto as mudanças nas organizações e no ambiente de trabalho.

Vimos que a satisfação e o engajamento no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Acreditam que a satisfação e o engajamento é algo positivo, relacionado ao bem-estar do colaborador, sendo que eles apresentam alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho.

Para desenvolver o engajamento e a satisfação, o gestor deve ser exemplo para sua equipe, podendo criar um clima organizacional positivo, ao se propor ouvir seus funcionários, as preocupações, o que cada um gosta (ou não), o que vem trazendo satisfação (ou não) no ambiente de trabalho, os problemas e necessidades. Quando o gestor não têm uma influência

positiva com sua equipe, seus funcionários não estarão satisfeitos e se tornam profissionais desengajados, descomprometidos com seu trabalho e com a empresa.

Focar no aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo como parceiro da organização, fazer com ele tenha clareza do seu papel e de que forma pode contribuir e o que se espera dele é fundamental para termos profissionais engajados. As características de cada indivíduo, suas expectativas, tanto profissionais como pessoais, e a valorização do trabalho também vão refletir no engajamento. Além disso, é importante para uma organização propor desafios a seus funcionários, de forma a mantê-los engajados e interessados pela atividade laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz & Schaufeli, 2016 apud Souza, 2017, p.18/19).

Para o presente trabalho, vimos também que foi realizado um questionário para verificar e mensurar a relação entre satisfação e engajamento profissional de funcionários em uma Secretaria de Estado do Maranhão.

## REFERÊNCIAS

CALDAS, Cláudia Bomfá; SOMENSARI, Patrícia; COSTA, Simone do Nascimento da; SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237, 01 jul. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 14 ago. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FREITAS, Lori Ane Vargas de; CHARÃO-BRITO, Lucas. ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM PROFISSIONAIS MULTIDISCIPLINARES DE SAÚDE EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO SUL. **Revista Cesumar: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Rio Grande do Sul, v. 21, n. 2, p.407-419, dez. 26. Disponível em:

<<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/5390>>. Acesso em: 25 set. 2019.

HARTER, James K. et al. **Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes**. Omaha, NE: Gallup, 2009.

MARANHÃO, Governo do. **Governo de todos nós**. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/>>. Acesso em: 07 out. 2019.

PAULI, Jandir; TOMASI, Manuelli; GALLON, Shalimar; COELHO, Elenise. SATISFAÇÃO, CONFLITOS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO PARA PROFESSORES DO ENSINO MÉDIO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio Janeiro, v. 11, n. 4, p. 72-85, 18 out. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441753228006>. Acesso em: 14 ago. 2020.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **MEDIDAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2008. Disponível em: <<https://groups.google.com/forum/#!topic/psicofreud/Q35A8NDGRNk>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

SOUZA, Renata Aymone Però de. **Engajamento no Trabalho**. 2017. 24 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/172307>>. Acesso em: 25 set. 2019.

## APÊNDICE A – DETALHES TÉCNICOS

### QUESTIONÁRIO

#### **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

O objetivo deste formulário é coletar dados para verificar e mensurar a satisfação e o engajamento de funcionários de uma Secretaria de Estado no Maranhão. Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, sendo mantido o anonimato de todos os respondentes. Quaisquer dúvidas podem ser esclarecidas com a pesquisadora responsável, Carine Rodrigues, no e-mail carinerodrigues\_94@outlook.com. As respostas ao questionário irão variar de 1 a 5, com a seguinte escala: 1: discordo totalmente, 2: discordo parcialmente, 3: indiferente, 4: concordo parcialmente e 5: concordo totalmente.

- Nome ou e-mail (para evitar repetições nas respostas. Pode ser nome fictício).
- Sexo do respondente: Homem ( ) Mulher ( )
- 1. Quão satisfeito você está trabalhando na Secretaria?
- 2. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho. (Assinale o grau de concordância com a afirmação).
- 3. Você tem os equipamentos e materiais para fazer o seu trabalho?
- 4. No trabalho, você tem a oportunidade de fazer, diariamente, o seu melhor?
- 5. Nos últimos sete dias, você recebeu algum elogio ou reconhecimento por ter feito um bom trabalho?
- 6. O seu supervisor, ou algum colega de trabalho, se importam com você enquanto pessoa?
- 7. Há alguém no trabalho que estimula o seu desenvolvimento?
- 8. Suas opiniões são importantes no trabalho?
- 9. A missão/propósito da sua organização faz você se sentir importante?
- 10. Seus colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade?
- 11. Você tem um melhor amigo no trabalho?
- 12. Nos últimos seis meses, alguém comentou com você sobre os seus progressos no trabalho?
- 13. No último ano, você teve a oportunidade de aprender ou crescer?