

Copyright © 2024 Fipecafi. Todos os direitos reservados.
Artigo avaliado por *Double Blind Review*.

DOI: <https://doi.org/10.53826/2763-7069.v3n2.2022.id100>

Bruna Maria Betioli Machado

Gerente de Finanças Sênior em Comércio na Kellanova e
Mestre pela Faculdade Fipecafi, São Paulo (Brasil)
betioli.bm@gmail.com

Juliana Ventura Amaral

Faculdade Fipecafi, São Paulo (Brasil)
juliana.amaral@fipecafi.org

RESUMO

O ambiente da pandemia do COVID-19 trouxe um cenário singular de estudo dos aspectos organizacionais, pois imprimiu mudanças significativas de forma abrupta no cenário macroeconômico, nas estruturas empresariais e nas rotinas das empresas e dos trabalhadores. Os impactos sobre o engajamento e performance das empresas e indivíduos na pandemia ainda são pouco conhecidos. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo investigar como o engajamento associa-se à performance no ambiente da pandemia. Para tanto, esta pesquisa utiliza abordagem metodológica de estudo de caso único em uma multinacional com subsidiária no Brasil. As principais fontes de informação foram: (i) um levantamento realizado com empregados; (ii) entrevistas semiestruturadas; (iii) análise documental de materiais institucionais como comunicações internas, pesquisas organizacionais e avaliações de resultado; e (iv) observações in loco por um período de um ano. A pesquisa pode demonstrar evidências de que que, sim, o maior nível de engajamento associa-se a maiores níveis de performance e que maior segurança do ambiente associa-se a maiores níveis de engajamento. Esses achados contribuem com a literatura, ao passo que pesquisas sobre essa temática são relativamente escassas. Para a prática, o estudo contribui ao pontuar oportunidades de melhoria de engajamento e, conseqüentemente, de performance.

Palavras chave: Engajamento, Performance, Pandemia.

ABSTRACT

COVID-19 pandemic environment resulted in a unique scenario for studying organizational issues, as it has abruptly changed the macroeconomic scenario, in business structures and in routines of companies and workers. Impacts on the engagement and performance of companies and individuals during the pandemic are still little known. In this sense, this research aimed to investigate how engagement is associated with performance in the pandemic environment. To this end, this research uses a single case study methodological approach in a multinational with participation in Brazil. The main sources of information were: (i) a survey carried out with workers; (ii) semi-structured interviews; (iii) documentary analysis of institutional

materials such as internal communications, organizational research and result evaluations; and (iv) on-site observations for a period of one year. This study demonstrates evidence that, yes, a higher level of engagement is associated with higher levels of performance and that higher environmental safety is associated with higher levels of engagement. These findings are found in the literature, while research on this topic is relatively scarce. For practice, this study contributes to specific opportunities to improve engagement and, consequently, performance.

Keywords: Engagement, Performance, Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas abertos que interagem com o meio em que estão inseridas, contudo o desempenho organizacional depende dos desempenhos individuais ou, em outras palavras, as produções de cada colaborador contribuem para o desempenho das organizações. Nesse sentido, colaboradores engajados inspiram-se ao identificar que sentem prazer nas atividades que realizam, executando suas tarefas de tal forma que ele e a organização são beneficiados. Ora, engajamento é “um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela concentração.” (Santos et al. 2019, p.197).

Em outras palavras, “O engajamento relaciona-se a um estado insistente, afetivo-cognitivo que não se foca em objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico” (SANTOS et al., 2019 p. 197). A atitude positiva do funcionário com seu local de trabalho e seu sistema de valores é também chamado de “conexão emocional positiva”. Funcionários engajados, com uma conexão emocional positiva, vão além do dever para desempenhar suas funções em excelência (SAKS, 2006).

O cenário da pandemia do COVID-19 imprimiu de forma abrupta uma nova realidade sobre as organizações (GOODELL, 2020). Nos últimos anos, muito vem sendo discutido sobre os efeitos da pandemia sobre a vida da população em diversos aspectos da vida para os indivíduos. Assim como os indivíduos, uma nova realidade também foi abruptamente imposta às organizações. Ainda se sabe muito pouco sobre como essas mudanças impactaram na dinâmica das organizações e no engajamento dos funcionários.

As organizações viram-se forçadas a realizar mudanças significativas como a aceleração da digitalização, muitas sendo forçadas a “modernizar” a forma de trabalhar. Lavarda et al. (2021) dizia que “A pandemia segue em evolução, e as incertezas predominam no contexto global e local desafiando a tomada de decisão”. Atualmente, após o auge da pandemia ter sido superado, seguem os efeitos incerteza, das mudanças institucionais e da forma das pessoas se relacionarem.

O período da pandemia é assim um momento único para testar as teorias organizacionais e buscar entender como o engajamento possibilitou melhor ou pior performance das organizações. Tendo em vista a contextualização realizada, a questão de pesquisa que fundamenta o estudo é: “Como o engajamento associa-se à performance diante do contexto de pandemia?”. Ou seja, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar como o engajamento associa-se à performance diante do contexto de pandemia.

A literatura já traz algumas pesquisas, incluindo estudos de caso, que tratam direta ou indiretamente a relação entre engajamento e performance, a mencionar os estudos de Kaliannan e Adjovu (2015), Lee (2018) e Grobelna (2019). No Brasil, essa literatura ainda é escassa. A considerar que o papel do engajamento na

geração de resultado segue sendo atual e que forma de abordar o tema vem sendo cada vez mais profunda e complexa, destaca-se a potencial relevância deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pandemia

Em dezembro de 2019 uma doença respiratória acometeu rapidamente a cidade de Wuhan, na província de Hubei, China. O Centro de Controle e prevenção de Doenças identificou nexos causais deste surto com um novo vírus denominado SARS-CoV-2 (2019-nCoV). Dado seu alto potencial de transmissão e contágio por vias respiratórias e sua rápida proliferação pelo mundo, em fevereiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia de COVID-19 e diversos países do mundo começaram a adotar medidas de restrição de circulação de pessoas com o intuito de reduzir a proliferação do vírus, definindo medidas de isolamento social e quarentena. No Brasil essas medidas foram encabeçadas pelo estado de São Paulo através do Decreto de 64.881, seguidas por todos os estados do Brasil.

Durante as epidemias, o número de pessoas cuja saúde mental é afetada tende a ser maior que o número de pessoas afetadas pela infecção (ORNELL et al., 2020). Em linha com o observado em outros países, a população brasileira teve uma piora dos estilos de vida e um aumento de comportamentos de risco à saúde, com a diminuição da prática de atividade física, aumento do tempo em frente a telas, aumento da ingestão de alimentos ultraprocessados, do número de cigarros fumados e do consumo de bebidas alcóolicas, aspectos que podem demonstrar aumento da ansiedade, depressão e redução do bem-estar mental (Malta et al., 2020).

O fechamento do comércio, de instituições de ensino e o bombardeamento de informações sobre o COVID-19 na mídia eletrônica e nas redes sociais tendem a produzir um ambiente de tensão e insegurança generalizada em território nacional com uma aparente polarização entre controle da pandemia e a busca por alternativas para a mitigação dos efeitos econômicos e sociais oriundos do confinamento da população e da deflagração de uma recessão econômica global (BRAZ, 2020).

A pandemia da COVID-19 afetou a saúde física e psíquica, o convívio social, causou turbulência econômica e as dificuldades de gestão elevaram os níveis de insegurança no trabalho. Os problemas mentais e a insegurança no trabalho podem estar interligados (HAMOUCHE, 2020; KUCKERTZ et al., 2020). A insegurança no trabalho pode decorrer do sentimento de impotência ao sentir ameaça da continuidade do seu trabalho. O compartilhamento vertical de informação pode reduzir a assimetria informacional sendo capaz de mitigar a insegurança e promover o engajamento no trabalho (FRARE; BEUREN, 2021).

O Banco Mundial conduziu um estudo nos meses de junho e julho de 2020 para investigar o impacto da pandemia do COVID-19 em mais de 100.000 empresas em todo o mundo no início da pandemia em 49 países, com foco nos países em desenvolvimento. No Brasil, o SEBRAE-SP operacionalizou esse estudo para entender como a pandemia do COVID-19 impactou as empresas simultaneamente por meio de vários canais distintos. Identificou-se que o primeiro canal é um choque da demanda, com a redução do consumo final e acentuado pelas restrições decorrentes do confinamento. O segundo canal é um choque da oferta pelo fechamento das empresas com a escassez de insumos e matérias-primas, redução de disponibilidade de mão-de-obra com afastamento de doentes, limitações de uso

de infraestrutura física, fechamento de escolas ou creches e restrições à mobilidade das pessoas. O terceiro canal é o contexto de forte incerteza que pode gerar menos investimentos e levar a menor propensão a investir em inovação. Restrições à mobilidade e à atividade econômica, associadas a maiores custos de transação, podem limitar a alocação eficiente de recursos na economia e reduzir o crescimento da produtividade agregada.

A magnitude do choque e as medidas de distanciamento social impuseram a necessidade das empresas se reajustarem às restrições existentes para manter suas operações, o que afetou de maneira distinta os diferentes países no que diz respeito à alocação de recursos da economia. A realocação de recursos foi necessária para adaptar-se à nova realidade. O uso de plataformas digitais chegou a 82% das empresas pesquisadas, sendo algo novo para 22% dessas e intensificado para 60% delas, com uso extenso nas áreas de marketing (70%) e vendas (56%). As empresas com melhor nível de gestão estão associadas a seu nível de digitalização (BANCO MUNDIAL; SEBRAE-SP, 2020).

Ainda que a adoção de ferramentas digitais tenha aumentado significativamente, o uso destas ferramentas pode aumentar a produtividade no curto e no médio prazos e é importante seguir com a transformação digital, especialmente nas áreas de gestão, que pode gerar retornos bastante elevados e onde menos de 1/3 das empresas digitalizaram a gestão parcial ou totalmente. A crise econômica causada pela pandemia fez com que as empresas tenham que lidar com um alto grau de imprevisibilidade sobre o futuro de suas operações (BANCO MUNDIAL; SEBRAE-SP, 2020). Essa imprevisibilidade e incerteza afetam decisões de investimento das empresas e o crescimento futuro (ALTIG et al., 2022).

A necessidade do trabalho remoto decorrente da pandemia COVID-19 exigiu que as organizações se adaptassem e demonstrassem resiliência para continuar a cumprir seus objetivos. No ambiente COVID, o engajamento dos funcionários segue sendo fundamental para a eficácia e adaptação organizacional de tal forma que empresas com níveis mais elevados de envolvimento dos funcionários pré-COVID exibiram desempenho financeiro significativamente maior durante os meses críticos da pandemia. Funcionários de empresas com níveis mais elevados de engajamento na pré-pandemia relatam um alinhamento de suas empresas em forte liderança e foco no cliente, enquanto funcionários de empresas com níveis mais baixos de envolvimento pré-pandemia relatam preocupações com relação à burocracia e falta de consistência na gestão e nas práticas de trabalho (SMITH et al., 2021).

2.2 Engajamento

Em 1990, o professor William Kahn foi o primeiro a conceituar o engajamento no trabalho com o estudo *“Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”*, criando a referência que liga o indivíduo ao seu local de trabalho. O constructo engajamento no trabalho era definido como “aproveitamento dos indivíduos da organização de seus próprios papéis de trabalho: no engajamento, as pessoas se beneficiam e se expressam a si mesmas física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis” (KAHN, 1990, p. 694).

Em um momento em que as empresas focavam seus esforços em buscar o *“fit cultural”* e adotar o reconhecimento financeiro mais adequado, Kahn trazia um contraponto sobre a necessidade de como o indivíduo se sente no ambiente de trabalho, indivíduo esse que tem a capacidade de fazer escolha e se expressar no ambiente de trabalho.

Na virada do século XXI a ideia de que instituições positivas teriam capacidade de melhorar a qualidade de vida e prevenir patologias começou a ganhar corpo. Mais de 15 estudos do *American Psychologist* discutiam o que possibilitava a felicidade, quais eram os efeitos da autonomia e autorregulação, qual o impacto do otimismo e da esperança na saúde, o que constitui a sabedoria e como talento e criatividade surgem. Esses estudos formam a base da “Psicologia positiva”, que se concentra nas forças e ideais humanos, ao invés de focar nas fraquezas e mal funcionamento.

A psicologia positiva explora as potencialidades de fatores positivos (como esperança, felicidade, sabedoria, criatividade, autonomia, mentalidade futura, coragem, espiritualidade e perseverança) em gerar impactos positivos no ser humano. Ao estender essa investigação aos aspectos de saúde dos trabalhadores, o engajamento parece surgir como grande aliado na saúde. Uma aposta de que indivíduos, comunidades e sociedades podem florescer quando vem sentido no que fazem. As ciências sociais e comportamentais desempenham um papel importante em articular uma visão sustentável e atingível de uma boa vida, no ambiente do trabalho identificando quais proporcionam maior satisfação aos trabalhadores, como a vida das pessoas pode valer mais a pena. A Psicologia Positiva traz uma compreensão científica e intervenções eficazes para construir em indivíduos, famílias e comunidades, possibilitando que elas não só sobrevivam, mas também floresçam (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

De acordo com Santos et al. (2019, p. 197), “Com o surgimento da Psicologia Positiva, a área organizacional aumentou a busca “dos aspectos positivos da saúde e do bem-estar”, como o engajamento no trabalho, “que é considerado o oposto do *burnout*; enquanto os trabalhadores que têm *burnout* sentem-se exaustos e desumanizados, os trabalhadores engajados sentem-se vigorosos e entusiasmados em relação ao seu trabalho.”. Ainda que os empregados experimentem engajamento no trabalho e *burnout* como sendo dois estados psicológicos opostos, um possui qualidades positivas e o outro negativas, e ambos necessitam ser considerados independentes um do outro (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Para Maslach e Leiter (2006), o engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, os opostos do *burnout* que se caracteriza pela exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional que faz com que funcionários tenham um senso de conexão enérgica e eficaz com suas atividades de trabalho, o que faz que eles se considerem capazes de lidar com as demandas de seu trabalho de forma ampla. Dessa forma, o engajamento é considerado como um indicador de saúde do trabalhador caracterizado por vigor, dedicação e concentração e está relacionado com a eficácia profissional (SCHAUFELI et al., 2002; VAZQUEZ et al., 2015).

O trabalho e os recursos pessoais são os principais preditores de engajamento, esses recursos ganham destaque no contexto de altas demandas de empregos. Trabalhadores engajados são mais criativos, mais produtivos e mais dispostos a ir além. Pessoas engajadas tendem a trabalhar de forma mais prazerosa e, em função disso, apresentar melhores indicadores de saúde laboral e melhores resultados (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; 2008).

O engajamento inclui uma capacidade emocional, sendo o resultado de uma avaliação cognitiva sobre o hábito de um indivíduo para realizar o trabalho e está correlacionado com o desempenho individual. A atitude positiva do funcionário com seu local de trabalho e seu sistema de valores é também chamado de “conexão emocional positiva”. Funcionários engajados vão além do dever para desempenhar suas funções em excelência (SAKS, 2006).

Possíveis consequências do engajamento no trabalho estão relacionadas às atitudes positivas com a organização, como satisfação, comprometimento organizacional e menor rotatividade (DEMEROUTI et al., 2001). Sonnentag (2003) observou que indivíduos que sentem que se recuperam suficientemente durante o tempo de lazer experimentam um nível mais alto de envolvimento no trabalho, que por sua vez, ajuda em tomar iniciativa e perseguir metas de aprendizagem. Indivíduos engajados tem mais probabilidade de aumentar o desempenho porque intensificam o trabalho, têm mais foco nas funções, nas tarefas e buscam se desenvolver além do que é típico de suas atividades (BAKKER et al, 2011; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

O engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações que os trabalhadores fazem de si mesmo, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado, porque a liderança pode promover o engajamento com o envolvimento, com o entusiasmo e com a retenção de empregados. (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Os determinantes do engajamento dos funcionários denotam que um ambiente de trabalho saudável tem reflexo no impacto social criado pela organização e exerce consequente impacto sobre a performance da mesma. O estilo de comunicação verbal dos líderes e as diversidades afetam a satisfação no trabalho e consequentemente influenciam o desempenho no trabalho (ANITHA, 2014).

Os valores tem como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, determinando a rotina das organizações à medida que delimita a forma das pessoas pensarem, agirem e sentirem, mantendo-as vinculadas ao sistema, trazendo sentimento de pertencimento de forma que executem as funções que lhes são atribuídas (TAMAYO; GONDIM, 1996), o que pode impactar a performance delas. O desempenho organizacional é um índice abrangente que reflete o grau de realização de metas previamente estabelecidas (WANG; SHIEH; WANG, 2008).

Grobelna (2019) examinou como características dos indivíduos estão relacionadas ao engajamento no trabalho e sua influência nos resultados de desempenho para hotéis na Polônia. Através da investigação do impacto da afetividade positiva, polícronicidade (ou *multitasking*) e importância da tarefa no envolvimento dos funcionários no trabalho, o autor analisou suas consequências para o desempenho dos funcionários. Os resultados confirmaram que afetividade positiva e polícronicidade, como características de personalidade e significância da tarefa como uma característica de trabalho, exerceram um impacto significativo e positivo no envolvimento dos funcionários do hotel, o que por sua vez melhorou o nível de desempenho no trabalho. Sendo que a polícronicidade estava significativamente relacionada ao desempenho no trabalho dos funcionários do hotel.

A significância da tarefa foi apontada por esse estudo como o principal motivador do engajamento dos funcionários do hotel no trabalho, confirmando também uma relação direta entre a polícronicidade e o desempenho no trabalho dos funcionários do hotel. O estudo indica que adequações nos padrões de recrutamento e seleção podem contribuir para ter mais sucesso na contratação de funcionários com perfil de personalidade adequado (alto em afetividade positiva e tendência polícronica). Uma vez contratados candidatos adequados, sugere-se orientações que aumentam a experiência dos funcionários sobre a significância do trabalho por meio de diversas ações de gestão, sobre a influência e a importância de suas funções no sucesso organizacional.

Ainda que muitos estudos científicos tenham corroborado com a associação entre engajamento e desempenho, sua causalidade não é direta e entender esse cenário requer alguns cuidados como separar outros vínculos como comprometimento e envolvimento nas tarefas da organização. (VAZQUEZ et al., 2015).

Um estudo do engajamento profissional como parte dos indicadores do Balanced Scorecard (BSC) concluiu que o referido indicador contribui com a melhoria do desempenho das organizações inovadoras ao criar “um clima propício para que os funcionários se sintam mais engajados com suas tarefas, mais interessados e inseridos em um ambiente que lhes traga mais confiança e bem-estar” (Santos et al., 2019, p. 192). Diante do exposto, supõem-se que:

P1: O maior nível de engajamento associa-se a altos níveis de performance

P2: A Segurança do ambiente associa-se a altos níveis de engajamento

Em material institucional intitulado “*Engaging the workforce*” de 2016, a Deloitte traz sua visão sobre como se justifica a necessidade de engajamento do capital humano. Sugere que a força de trabalho e suas expectativas sobre o trabalho evoluem rapidamente e que o engajamento deve ser tratado como uma questão crítica para os negócios. Segundo a consultoria, ainda que oito em cada 10 executivos classifiquem o engajamento como uma prioridade importante ou muito importante para suas companhias, 18% não medem o nível de engajamento das organizações.

As organizações estão cada vez mais falando sobre engajamento, mas nem todo mundo o está definindo e medindo da mesma maneira. Engajamento normalmente se refere à satisfação no trabalho de um funcionário, lealdade e inclinação para despende esforços discricionários para objetivos organizacionais. Ele prevê o desempenho individual e opera nos níveis mais fundamentais da organização – individual e linear – onde o impacto mais significativo pode ser feito. A cultura do local de trabalho está relacionada (com engajamento), ainda que opere em um nível diferente.

3 MÉTODOS

Esta é uma pesquisa teórico-empírica e, em aspecto epistemológico, tem visão ontológica funcionalista, com objetivo investigativo e adota uma abordagem de estudo de caso único descritivo. A pesquisa propõe uma abordagem positivista de análise de conteúdo associada a análises quantitativas. Enquanto abordagem metodológica, esse estudo adota a triangulação de dados através de três principais instrumentos: entrevistas, pesquisa com questionários (*survey*) e observação da cultura organizacional da empresa.

3.1 Constructos da Pesquisa

Para sistematizar e analisar as informações e dados coletados foram criados constructos. Os mesmos são apresentados na sequência.

3.1.1 Nível de Engajamento

De acordo com o UWES Manual – Português BR 49 (SCHAUFELI; BAKKER, 2003), a pontuação principal da escala das três subescalas do UWES é computada somando-se as pontuações de uma escala particular e dividindo-se a soma pelo número de itens da subescala envolvida. Um procedimento similar é seguido para a

pontuação total. Além disso, o UWES mostra as pontuações de três subescalas e/ou um total que varia de 0 (nenhuma vez) a 6 (todos os dias). O resultado é apresentado em forma de porcentagem. Ao todo foram apresentadas 17 assertivas:

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. Meu trabalho me inspira.
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12. Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. Para mim meu trabalho é desafiador.
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
16. É difícil desligar-me do trabalho.
17. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

3.1.2 Autoavaliação de Performance (AAP)

Para medir os resultados entregues pelos colaboradores de forma individualizada, foram tomados dois indicadores de desempenho. Um que é uma proxy das entregas segundo o ponto de vista dos entrevistados (Autoavaliação de Performance, AAP) e o outro é o indicador de desempenho segundo avaliação dos gestores (Avaliação Formal Performance, AFP). As avaliações de performance na Empresa A são anuais. Consideramos que AAP e AFP são comparáveis no tempo já que autoavaliação foi realizada em até dois meses após os entrevistados terem recebido o *feedback* formal de performance.

Para a Autoavaliação de Performance (AAP) adotou-se os três fatores de performance de Medeiros e Enders (1998). Esse formulário entende a performance do indivíduo como o conjunto entre Comprometimento, Produtividade e Importância do trabalho na vida do indivíduo. As questões foram incorporadas na survey onde foi perguntado “Quanto a sua relação com o trabalho, você considera que (...): (i) veste a camisa da empresa e faz por ela o que for preciso; (ii) acredita ser um funcionário muito produtivo para a empresa; (iii) acredita que uma das coisas mais importantes na vida é o trabalho.

E as respostas foram dadas em escala Likert-6 pontos, seguindo o padrão do formulário original. Para com análise estatística atribuiu-se valores de zero a cinco: Nunca (0), Raramente (1), Às vezes (2), Regularmente (3), Frequentemente (4), Sempre (5). Criou-se o Índice AAP, que é a soma das respostas às três perguntas para cada respondente, podendo esse ir de zero (0), com a pior performance, a quinze (15), com máxima performance.

3.1.3 Avaliação Formal de Performance (AFP)

A Avaliação Formal de Performance (AFP) foi obtida junto ao Recursos Humanos (RH). Para realizar a finalidade da análise nesse caso, entender relação entre engajamento e resultado, obtendo acesso a performance, porém mantendo a

confidencialidade do resultado individuais dos colaboradores foi desenvolvida uma ferramenta de coleta de dados, uma vez que a área de Recursos Humanos não poderia entregar as informações individuais, dada sua confidencialidade.

Os respondentes foram ordenados segundo seu nível de engajamento e os mesmos foram agrupados em cinco grupos para poder identificar possíveis correlações com a performance. A divisão dos grupos se deu através da determinação dos intervalos com base no desvio padrão da amostra. Os grupos 1 e 5 com mais de um desvio padrão, os grupos 2 e 3 com Nível de Engajamento (NE) entre 1 e 0.5 desvio padrão e o grupo 3, central. A Tabela 1 traz a estruturação dos grupos e distribuição dos 43 colaboradores.

Tabela 1 – Estratificação dos Respondentes segundo Nível de Engajamento

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Parâmetro do Intervalo	< -1σ	-1σ e -0.5σ	-0.5σ e +0.5σ	0.5σ e +1σ	> +1 σ
Nível de Engajamento, NE (%)	< 69%	70-74%	75-85%	86-90%	> 91%
Número de Colaboradores	7	7	15	7	7
% colaboradores	16%	16%	35%	16%	16%
População entre -1σ e +1σ			67%		

A definição dos grupos e intervalos de nível de engajamento guarda relação com a forma que a empresa realiza as avaliações de resultado. Para avaliação de performance a empresa utiliza uma proxy de curva normal de forma a reconhecer não mais que 20% como performance acima do esperado e de garantir que um grupo de igual tamanho tenha performance abaixo do esperado.

A cada integrante do grupo foi atribuído uma pontuação. Atribui-se a todos os colaboradores que performaram em linha com o esperado o valor base de 1 (um). Aos que performaram acima do esperado atribui-se o valor de 2 (dois), considerados com melhores performance. Aos que performaram abaixo do esperado atribuiu-se 0 (zero) e, aos que deixaram a empresa, atribuiu-se -1 (menos um), pelo impacto negativo no trabalho. A performance do grupo é igual à somatória de performance dos indivíduos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do objeto de estudo

A Empresa A é uma empresa multinacional familiar de bens de consumo que foi fundada na década de 1950. Após estabelecer-se rapidamente no mercado de origem, começou a jornada de expansão mundial para se tornar a maior fabricante mundial da categoria em que atua detendo um quarto do mercado mundial do seu principal produto.

Hoje a Empresa A atua em mais de 160 países nos cinco continentes, contando com mais de 50 unidades fabris, mais de 20 mil colaboradores e um faturamento mundial de 7 bilhões de dólares. No início dos anos 1990, Empresa A iniciou sua operação no Brasil com estabelecimento de um escritório em São Paulo que comercializava produtos importados do Canadá, Europa e, posteriormente, da Argentina. Em 2018 Empresa A obteve a participação minoritária de uma empresa nacional familiar que é referência em sua categoria e atua no mesmo segmento. Em 2019 a Empresa A adquiriu a participação majoritária em uma empresa nacional menor com cerca de 90 colaboradores, também do mesmo segmento e com de portfólio complementar.

Atraídos pelo mercado consumidor, em 2019 a Empresa A anunciou a intenção de nacionalizar sua produção e em 2020, em meio à pandemia, a Empresa A começou a construção de uma unidade fabril no estado de Minas Gerais no valor de 100 milhões de dólares e a perspectiva de gerar mais de 200 empregos diretos. Mesmo assim, durante a pandemia, a empresa, preocupada com a segurança dos seus colaboradores, adotou o Home Office desde Março de 2020 para as posições de escritório e que seguiu em vigor por mais de dois anos e intensificou as comunicações corporativas com mensagens com instruções e ferramentas para cuidado de saúde física e psicológica. Na segunda metade de 2021 houve a reabertura do escritório de São Paulo para retorno gradual e optativo, adotando-se o modelo de trabalho híbrido.

Enquanto engajamento, a empresa contrata anualmente a pesquisa de uma das quatro principais consultorias globais. O nível de engajamento segundo essa pesquisa tem sido mantido consistentemente acima dos 80%, chegando a 95% em 2021, no auge da pandemia. A sucursal brasileira detém o maior nível de engajamento a nível global. Em relação à performance, apesar de ter as receitas muito impactadas durante a pandemia em função do mercado em que mais atua a Empresa A está performando em linha ou acima do esperado. Destarte, pode-se considerar para a finalidade da pesquisa que Empresa A possui um elevado nível de Engajamento e de Performance.

4.2 Engajamento

Todos os dias, você chega no trabalho, você faz as coisas para as quais você foi contratado para fazer e você recebe um salário por isso, aí está a base. Mas se além disso? (...) O salário cobre [sic] as necessidades básicas de alimentação, de segurança, tudo isso, mas a necessidade de autorrealização, de reconhecimento, de autoestima, essas também estão relacionadas com desenvolvimento, pelo menos para mim. Então, se eu consigo me desenvolver a partir dos objetivos que eu tenho e eu sou apoiada pelo meu gestor para conseguir fazer, isso gera muito mais engajamento. E dar essa perspectiva de futuro das carreiras das pessoas.

Head de Recursos Humanos da Empresa A

Com base nos elementos contido nos entrevistados (espontâneo, não induzido) para definir o engajamento, a análise exploratória sobre o que define engajamento, encontrou que os cinco elementos mais importantes são comprometimento, pertencimento, motivação, busca por resultados, desafio. Bakker e Demerouti (2007, 2008) definem engajamento enquanto um estado que inclui vigor, dedicação e absorção e que se caracteriza pelo funcionamento ótimo e saudável do equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas de trabalho.

Para os entrevistados da Empresa A, engajamento é o comprometimento (78%), é Pertencimento (70%). Entre os gestores, o comprometimento foi o valor motivacional mais importante (85%), seguido por motivação (77%), pertencimento e busca por resultados (ambos 62%). Entre os não-gestores, o pertencimento foi o valor motivacional mais importante (80%), seguido por comprometimento (70%) e motivação (50%).

Enquanto aos geradores de engajamento, nas entrevistas identificou-se que, alinhado com Oliveira e Rocha (2017), a liderança presente (77%) e consistente (43%), a Transparência (52%), o ambiente prazeroso (48%) e a comunicação (48%) são fatores primordiais na geração do engajamento. Ademais dos valores de referência da literatura, entre os 10 principais elementos foram identificados

elencados como geradores de engajamento: o sentimento de pertencimento e relevância do trabalho (48%), o espírito de equipe e a gestão de pessoas (39%).

É ainda interessante notar que o ranqueamento entre os grupos de gestores e não-gestores é diferente. Para não-gestores, o desafio (40%), a estrutura organizacional (40%), o respeito (30%) e ter ferramentas de trabalho adequadas (30%) são elementos que estão muito mais presentes no discurso dos não-gestores, o que pode representar uma oportunidade para os gestores atacarem para melhorar o índice de engajamento. Outro elemento que traz uma grande diferença é quanto a importância de confiar e acreditar (na empresa e no projeto) para gerar engajamento. 46% dos gestores trazem “confiar e acreditar” como sendo um elemento para engajamento versus 20% dos não-gestores.

A disponibilização de recursos adequados para realização do trabalho e para atender as necessidades pessoais são fatores capazes de gerar engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007, 2008). A necessidade de ter ferramentas de trabalho adequadas para exercer suas posições é um fator muito presente no discurso dos não-gestores e é visto enquanto elemento de autonomia, que lhes permite realizar suas entregas e foi apontada por muitos entrevistados como uma oportunidade da Empresa A para gerar melhores resultados.

A relevância da ferramenta de trabalho enquanto elemento capaz de gerar engajamento foi o elemento com maior desconexão entre a visão dos gestores e dos não-gestores, tendo sido apontado por apenas um gestor enquanto elemento capaz de gerar de engajamento e resultado. Ter as ferramentas adequadas figura na lista de necessidades de maior prioridade dos gestores para apoiar o crescimento do negócio, havendo fóruns semanais para dar celeridade à execução dos planos.

O latente anseio da organização por ferramentas e sistemas decorre do momento transformacional que a Empresa A passa com aumento da complexidade operacional e perspectiva de dobrar o faturamento no médio prazo. Essa nova realidade já começou a se materializar, porém nem todas as ferramentas que gestores e não-gestores entendem ser necessárias para entregar os resultados estão disponíveis, o que para quem executa o trabalho termina traduzindo-se em aumento da carga de trabalho, ineficiências e perda de autonomia.

Esse é um desconforto observado em praticamente todos os departamentos e figura já há alguns anos como oportunidade nas pesquisas de clima organizacional e engajamento. Com as entrevistas realizadas tem-se elementos para validar que o acesso a ferramentas adequadas para executar o trabalho pode afetar o engajamento dos empregados.

4.3 Performance

A análise de discurso das entrevistas para a pergunta de “O que é capaz de gerar resultado” identificou que 85% dos entrevistados mencionaram espontaneamente que o engajamento é o elemento organizacional mais frequentemente mencionado como capaz de gerar resultado, seguido de Heterogeneidade (65%). E Pertencimento (65%), Liderança (65%), Bem-estar (61%) são apontados como importantes geradores de resultado e de engajamento.

O ambiente de trabalho saudável tem reflexo no impacto social criado pela organização e exerce consequente impacto sobre a performance da mesma. O estilo de comunicação verbal dos líderes e as diversidades afetam a satisfação no trabalho e consequentemente influenciam o desempenho no trabalho (Anitha, 2014).

4.4 Engajamento e Performance

Para a discussão da Proposição central desta pesquisa adotou-se uma abordagem quali-quantitativa com triangulações e validações sobre diferentes perspectivas. A análise dos elementos para resultado foi feita pelas abordagens qualitativa, com a análise de discursos das entrevistas, e quantitativa, tomando os índices de Autoavaliação de Performance (AAP) e de Avaliação Formal de Performance (AFP).

Segundo os colaboradores: “Quanto mais engajado ou mais disposto, mais entrega o funcionário está dando para aquela empresa, ou seja, no fim você está dando mais horas, ou mais qualidade do seu trabalho, e com isso a empresa pode ter o resultado, ou com mais horas ou com a qualidade do que você está entregando”.

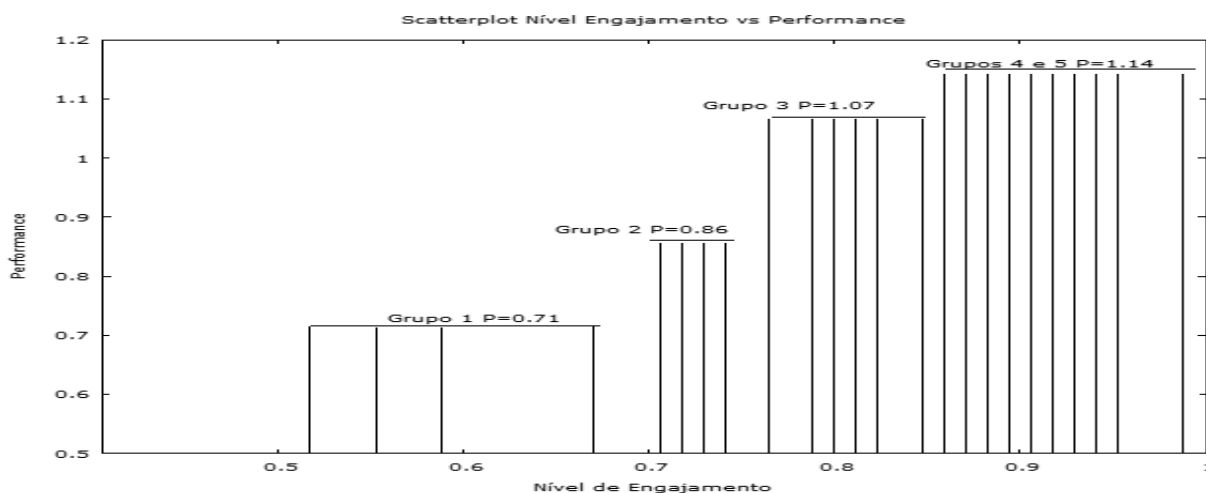
Na construção do Índice AFP, atribuiu-se o valor 1 para performance “em linha com o esperado”. Valores de AFP maior que 1 indicam performance superior ao esperado, alta performance. Valores de AFP menor que 1 indicam performance inferior ao esperado, baixa performance. Dada a Proposição de que maior nível de engajamento se associa a altos níveis de performance, espera-se performance (AFP) maior que 1 nos grupos 4 e 5, que tem engajamento (NE) acima da média são grupos e AFP menor do que 1 nos grupos 1 e 2, que tem NE abaixo da média. Para o grupo 3, com NE no intervalo central, é esperada uma performance média de 1, ou seja, os colaboradores entregam em linha com o que é esperado deles. A Tabela 2 traz os resultados de AFP por grupo de engajamento.

Tabela 2 – Performance (AFP) média segundo Engajamento (NE)

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Determinação Intervalo	< -1σ	-1σ e -0.5σ	-0.5σ e +0.5σ	0.5σ e +1σ	> +1 σ
Intervalo NE (%)	< 69%	70-74%	75-85%	86-90%	> 91%
NE Médio	62%	73%	80%	87%	95%
AFP Médio	0.71	0.86	1.07	1.14	1.14

Observa-se que as médias dos grupos trazem o comportamento esperado segundo a hipótese teórica que menores níveis de engajamento estão relacionados com menor performance e que grupos de engajamento médio possuem performance em linha com o esperado. Essa mesma informação é apresentada no Gráfico de Dispersão (*Scatter plot*). A Figura 1, elaborada com o auxílio do Gretl, demonstra o comportamento esperado entre as duas variáveis para todas as observações nos cinco grupos observados.

Figura 1 – Scatterplot Engajamento dos Colaboradores e Performance (AFP)



O Grupo 1, de menor engajamento, também é o grupo de menor performance (0.71). Ao resultado do Grupo 1 pesa os dois indivíduos que deixaram a empresa em até seis meses depois de saber do resultado formal da sua performance. A teoria diz que quanto maior é o comprometimento, ajuste e satisfação individual, menor é a rotatividade ou intenção de sair (Nelson, 2011). Importante notar que somente houve desligamento de colaboradores no Grupo 1, que é o grupo de menor engajamento, o que pode ser um indicio de que o *turn-over* das empresas pode estar diretamente ligado com o nível de engajamento dos colaboradores.

O Grupo 2, de engajamento um pouco abaixo da média também apresentou um resultado médio de performance abaixo do esperado (AFP Grupo 2 = 0.86). O Grupo 3, central enquanto ao NE trouxe o APF de 1.07, o mais próximo a performance esperada. O índice sendo levemente maior do que 1 (um) pode indicar que engajamento é um fator importante mas que se pode obter resultados acima do esperado com um nível de engajamento médio, havendo outros fatores além do engajamento que são capazes de explicar uma performance superior.

Os grupos de maior performance e com média acima do esperado (1.14) foram os grupos pertencentes ao tercil de maior engajamento, Grupos 4 e 5. Ainda que maior do que o esperado e maior que o Grupo 3, o AFP não foi distinto entre os grupos de maior NE. Isso sugere que a partir de um determinado nível de engajamento, o engajamento pode não ser capaz de gerar maior performance. Outra possível conclusão, em linha com a observação do Grupo 3, é que devem existir outros fatores, além do engajamento, que são capazes de explicar uma performance superior.

Assim a análise quantitativa do indicador de Avaliação Formal de Performance confirmou a expectativa teórica de existência de uma relação entre engajamento e performance. Ratifica-se, portanto a P1 e conclui-se que, sim, o maior nível de engajamento associa-se a altos níveis de performance.

4.5 Engajamento e Performance na Pandemia

Este estudo tem como pano de fundo o ambiente transformacional intraorganizacional em um mundo que passou por dois anos de incertezas e constante adequações decorrentes da pandemia do COVID-19. Esses elementos não podem ser ignorados enquanto possíveis de afetar o engajamento e performance, já que mudou a vida de todos os indivíduos e a dinâmica das organizações.

Ao serem perguntados sobre o sentimento de segurança durante a pandemia e com o desenvolvimento de um grande projeto transformacional, três quartos dos entrevistados afirmaram que se sentiram seguros no ambiente de trabalho, apesar das incertezas, instabilidades e mudanças que esses fatores trouxeram para a empresa. O índice foi maior entre os gerentes (85%) quando comparado com pessoas de níveis não-gerentes (70%).

Quando indagados sobre principais fatores que geraram segurança e os principais que geraram insegurança, os entrevistados apontaram a confiança na liderança (39%), as políticas de segurança da empresa (30%) e a estabilidade do emprego (26%) como principais fatores geradores de segurança. Destaca-se que a confiança nos seus líderes é um fator mais forte entre os gerentes (46%) do que entre os não-gerentes (30%). Já a política de segurança da empresa é o primeiro fator de que transmite segurança para os não-gerentes (40%, vs. 23% para os gerentes).

A comunicação transparente aparece como um fator de segurança somente entre os gerentes (31%). Esses números podem ser resultado dos esforços desproporcionais da gerência durante a pandemia que intensificou a comunicação sobre temas de saúde com e-mails informativos sobre o plano de saúde, situação dos colaboradores, palestras com especialistas, priorização do home-office sempre que possível e adoção de medidas estritas de controle sanitário para as pessoas em atividades presenciais com proibição de viagens não-essenciais. Ainda com esses esforços de comunicação, nenhum não-gerente associou essa comunicação transparente como um fator que gerou segurança durante a pandemia.

O cuidado com as pessoas foi o elemento presente apenas entre os não-gerentes (20%). Observou-se *in loco* o esforço dos gestores para dar atenção individualizada aos colaboradores infectados e seguimento contínuo de todos os infectados. Possivelmente esse elemento não tenha aparecido entre os gerentes por eles serem os que garantiram esse cuidado.

Quanto aos fatores geradores de insegurança, a continuidade do negócio e pressão para entregas foi apontada por 17% dos entrevistados enquanto maior gerador de insegurança. Destaca-se que essas são preocupações mais presentes entre os que estão em posição de gerente (23%) do que entre não-gerentes (10%). Outro fator de insegurança “visibilidade de mudanças” foi apontado por apenas 10% dos não-gerentes, o que *a priori* parece ser um contrassenso pela “comunicação transparente” não ter sido um fator enumerado como gerador de segurança por essa população. Essas observações dialogam com Greenhalgh e Rosenblatt (1984), que afirmaram que insegurança no trabalho decorre do sentimento de impotência ao sentir ameaça da continuidade do seu trabalho.

Ainda que a população de não-gerentes possa não ter percebido o esforço por parte dos gestores como algo que possa trazer segurança, a hipótese de porquê as instabilidades socioeconômicas advindas com a pandemia não se traduziram em altos níveis de insegurança são os intensos esforços em comunicação para dar visibilidade e transmitir segurança. Houve um grande esforço por parte dos líderes que em todos os fóruns sobre temas relacionados a pandemia, comunicaram abertamente a continuidade do negócio e dos compromissos e cuidado da empresa com colaboradores. Essas evidências corroboram a P2 que a segurança do ambiente associa-se a altos níveis de engajamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de gerenciamento dos recursos humanos podem causar mudanças na cultura corporativa, porém explicar o desempenho isoladamente pode exagerar a capacidade explicativa de cada um dos constructos (SULL; KANG; THOMPSON, 2019). Nesse estudo de caso foi possível observar que o engajamento é capaz de explicar performance, ainda que isoladamente tenha restrições.

As análises quantitativas permitiram identificar a existência de correlações entre engajamento e performance. E as análises qualitativas dos discursos permitiram ratificá-las. Através da combinação de análises qualitativas e quantitativas pode-se inferir sobre a determinação de causa-efeito dos constructos do modelo. Múltiplas fontes de evidências quantitativas e qualitativas mostraram que o engajamento está associado de forma positiva à performance, ratificando a P1 que o maior nível de engajamento associa-se a altos níveis de performance. A análise de conteúdo de entrevistas também forneceu evidências para afirmar que a segurança está associada de forma positiva ao engajamento, validando a P2, que a segurança do ambiente associa-se a altos níveis de engajamento.

Durante a pandemia a organização teve que se reinventar com a forma de operar, adotar formas de compartilhamento de informações, superar as barreiras de comunicação e conexão com os indivíduos que surgiram com o distanciamento social. Alternativas às reuniões de resultados e lançamentos de produtos com *happy hour* virtuais, mantiveram o senso de comunidade.

Observou-se a adaptação perante uma crise sem precedentes em que a inovação da organização e do negócio possibilitaram a superação. A criatividade foi marcante com lançamento de linhas de produtos, busca de novos mercados consumidores, nova forma de fazer marketing e novas forma de vender o produto, o que permitiu melhorar os resultados de negócio, confirmando a proposição de Chatman e O'Reilly (2016) de que a cultura de uma organização pode influenciar a sucesso de seus membros e da organização como um todo através de seus efeitos na motivação individual, no comprometimento, na coordenação interpessoal e na criatividade e inovação em grupo.

Este é um estudo de caso único desenvolvido durante o período de intensas mudanças e pressões externas decorrentes da pandemia do COVID-19 que tem enquanto objetivo geral investigar a associação do engajamento à performance no ambiente da pandemia. Através da combinação de métodos diversos de coleta e análise de dados, esta pesquisa obteve resultados ricos e profundos, o objetivo foi cumprido, sendo relevância acadêmica encontrada através de resultados sólidos, embasados nas teorias e métodos escolhidos.

O fato desta pesquisa ter se limitado a um estudo de caso único, promoveu grande profundidade nos resultados, porém os achados não podem ser considerados como diretamente ampliáveis para outras empresas. Para reaplicação desta pesquisa, sugere-se que o mesmo modelo seja aplicado em outras empresas, de diversos ramos de atuação para validar a capacidade de generalização.

Outras oportunidades de pesquisa que se apresentam são o aprofundamento do entendimento dos mecanismos e instrumentos através dos quais o engajamento Organizacional é capaz de gerar performance. Além disso, investigar quais outros fatores aliam-se ao engajamento para determinar o nível de performance constitui uma possibilidade frutífera para novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ALTIG, D.; BARRERO, J. M.; BLOOM, N.; DAVIS, S. J.; MEYER, B.; PARKER, N. Surveying business uncertainty. **Journal of Econometrics**, v. 231, n. 1, p. 282-303, 2022.
- ANITHA, J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, p. 308-323, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 3009-328, 2007.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BANCO MUNDIAL; SEBRAE-SP. Business Pulse Survey. Disponível em <https://documents1.worldbank.org/curated/en/907011607671519732/pdf/Relatorio-Completo.pdf>, 2020.
- BRAZ, M. V. A pandemia de COVID-19 , (SARS-CoV-2) e as contradições do mundo do trabalho. **Revista Laborativa**, v. 9, n. 1, p. 116-130, 2020.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.B.; JANSSEN, P.P.M.; SCHAUFELI, W.B. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian Journal of Work, Environment; Health**, v. 27, p. 279-286, 2001.
- FRARE, A. B.; BEUREN, I. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 400-412, 2021.
- GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity. **Academy of Management review**, v. 9, n. 3, p. 438-448, 1984.
- GROBELNA, A. Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 349-369, 2019.

- HAMOUCHE, S. COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. **Emerald Open Research**, v. 2, n. 15, p. 1-15, 2020.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KALIANNAN, M.; ADJOVU, S. N. Effective employee engagement and organizational success: a case study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 172, p. 161-168, 2015.
- KUCKERTZ, A.; BRÄNDLE, L.; GAUDIG, A.; HINDERER, S.; REYES, C. A. M.; PROCHOTTA, A.; ...; BERGER, E. S. Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, e00169, 2020.
- LAVARDA, R. A. B.; PERITO, B. Z.; GNIGLER, L. M.; ROCHA, R. V. C. D. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, p. 1-34, 2021.
- LEE, A. M. An exploratory case study of how remote employees experience workplace engagement, Doctoral dissertation, Walden University, 2018.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout. Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health, v. 37, p. 42-49, 2006.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 67-87, 1998.
- OLIVEIRA, L. B. D.; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.
- ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. Pandemia de medo e COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias. **Debates em Psiquiatria**, v. 10, n. 2, p. 12-16, 2020.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- SANTOS, M. M. O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019.
- SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. Employee engagement in theory and practice, p. 29-49. London: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. Utrecht Work Engagement Scale (UWES). **Occupational Health Psychology Unit: Utrecht**, 2003.

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

SELIGMAN, M. E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist** v. 55, p. 5-14, 2000.

SMITH, D.; CHOUDHURY, P.; CHEN, G.; AGARWAL, R. Weathering the COVID Storm: The Effect of Employee Engagement on Firm Performance During the COVID Pandemic. **SSRN 3841779**, 2021.

SONNENTAG, S. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 518-528, 2003.

SULL, D. N.; KANG, H.; THOMPSON, N. The Close Relationship Between Management Practices and Corporate Culture. **SSRN 3462116**, 2019.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. D. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-usf**, v. 20, p. 207-217, 2015.

WANG, I.; SHIEH, C. J.; WANG, F. J. Effect of human capital investment on organizational performance. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, v. 36, n. 8, p. 1011-1022, 2008.