

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL NÍVEL MESTRADO**

**CRISTIANE DO CARMO**

**ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL:**  
**Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da**  
**Rede Jesuíta de Educação – RJE**

**São Leopoldo**

**2021**

CRISTIANE DO CARMO

**ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL:**

**Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da  
Rede Jesuíta de Educação – RJE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

São Leopoldo

2021

C287e Carmo, Cristiane do.

Engajamento institucional : um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE / Cristiane do Carmo. – 2021.

95 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2020.

“Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Gestão de pessoas. 2. Engajamento no trabalho. 3. Liderança no engajamento. I. Título.

CDU 005.95/.96

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

CRISTIANE DO CARMO

**ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL:**

**Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da  
Rede Jesuíta de Educação – RJE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 29 de outubro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Dr. Artur Eugenio Jacobus – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Dr. Jose Carlos da Silva Freitas Junior – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Dr. Marcelo Bonhemberger – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, antes de tudo, a Deus, por tornar todas as outras coisas possíveis. Pessoas especiais estiveram ao meu lado neste percurso, acompanhando e contribuindo para a realização deste desejo.

Assim, agradeço, inicialmente, a minha família, por todo o apoio, carinho e compreensão frente aos desafios desta caminhada.

Especialmente ao meu esposo, pelo seu suporte incondicional durante todo o percurso, por ter sido fonte de inspiração e resiliência, por estar presente em todos os momentos de forma paciente e confiante.

Aos amigos e colegas do curso, que tornaram esta experiência de aprendizado uma vivência coletiva e compartilhada, não somente de conhecimento, mas também de boas lembranças.

A todos os professores que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), pois me deram subsídios para minha formação acadêmica. Agradeço, em especial, à professora e orientadora, Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, que me proporcionou momentos valiosos e prazerosos em sala de aula, momentos de reflexão pessoal e tomada de decisão, contribuindo, não apenas para minha formação acadêmica, mas também para vida.

Enfim, aos que não foram diretamente citados, mas que fizeram parte desta etapa, os meus mais sinceros agradecimentos.

## RESUMO

A gestão de pessoas deve atuar como um componente estratégico visando à utilização planejada de abordagens próprias aos colaboradores da instituição com a finalidade de contribuir para a implementação das estratégias da organização. Este trabalho identifica quais são os níveis de engajamento dos colaboradores dos colégios e escolas da Rede Jesuíta de Educação - RJE, e sugere um plano de melhoria. Com base em um estudo que contou com a participação de quatrocentos e oitenta e sete respondentes, dos quais parte considera-se em posição de liderança e que foi realizado em duas etapas. Por meio de método quantitativo e qualitativo, os dados foram coletados através de análise documental, *survey* e entrevistas com alguns diretores da Rede Jesuíta de Educação - RJE. Os resultados indicaram que os colaboradores da RJE se sentem engajados no trabalho. Indicaram, ainda, que o sentimento de pertença faz a diferença para alcançar um objetivo maior que é a missão da Companhia de Jesus. Por fim, esta pesquisa apresenta recomendações, tais como dar destaque à área de gestão de pessoas, tornar a comunicação interna mais clara e efetiva, entre outras.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Engajamento no trabalho. Liderança no engajamento.

## **ABSTRACT**

People management must act as a strategic component aimed at the planned use of approaches specific to the institution's employees in order to contribute to the implementation of the organization's strategies. This study analyzes what are the determining factors in the engagement of collaborators from schools of the Jesuit Education Network (JEN), and suggests an improvement plan. Based on a study with the participation of four hundred and eighty-seven respondents, some of whom consider themselves in a leadership position, which was carried out in two stages. Using a quantitative and qualitative method, data were collected through document analysis, survey and interviews with some directors of the Jesuit Education Network (JEN). The results indicated that JEN employees feel engaged in their work. They also indicated that the feeling of belonging makes the difference to reach a greater objective, which is the mission of the Society of Jesus. Finally, this research presents recommendations, such as highlighting the area of people management, making internal communication clearer and more effective, among others.

**Keywords:** People management. Engagement at work. Leadership in engagement.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Nuvem de Palavras – Engajamento dos Colaboradores .....	68
<b>Figura 2:</b> Recomendações .....	75
<b>Figura 3:</b> Plano de ação 5W2H .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Coeficiente de Variação.....	60
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Dimensões do Engajamento .....	15
<b>Quadro 2:</b> Responsabilidades do RH .....	21
<b>Quadro 3:</b> Levantamento das Teses e Dissertações Obtidas por meio de Pesquisa no Portal da CAPES .....	25
<b>Quadro 4:</b> Construções do Termo “Engajamento” - Conceito – Engajamento com o trabalho .....	28
<b>Quadro 5:</b> As Dimensões Psicológicas de Kahn (1990) para o Engajamento.....	31
<b>Quadro 6:</b> Relação de Unidades da RJE .....	37
<b>Quadro 7:</b> Composição do Grupo.....	37
<b>Quadro 8:</b> Dados Sociodemográficos.....	39
<b>Quadro 9:</b> Estatística Descritiva para o Engajamento no Trabalho .....	40
<b>Quadro 10:</b> Questões Abertas.....	40
<b>Quadro 11:</b> Roteiro da Entrevista de Acordo com o Tema e a Dimensão.....	41
<b>Quadro 12:</b> Teste Estatístico Cronbach’s Alpha.....	44
<b>Quadro 13:</b> Objetivos, Base Teórica, Questionário e Entrevistas.....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Área em que atuam .....	47
<b>Tabela 2:</b> Gênero.....	48
<b>Tabela 3:</b> Idade.....	48
<b>Tabela 4:</b> Grau de Escolaridade .....	48
<b>Tabela 5:</b> Tempo de Atuação na Unidade da RJE.....	49
<b>Tabela 6:</b> Unidade da RJE em que Desempenha suas Atividades.....	49
<b>Tabela 7:</b> Estatística Descritiva das Dimensões de Engajamento .....	50
<b>Tabela 8:</b> Classificação da Dimensão Engajamento.....	51
<b>Tabela 9:</b> Ranking dos Itens Avaliados no Questionário de Engajamento .....	52
<b>Tabela 10:</b> Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Gênero.....	54
<b>Tabela 11:</b> Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Faixa Etária .....	55
<b>Tabela 12:</b> Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Grau de Escolaridade.....	56
<b>Tabela 13:</b> Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Tempo de Atuação .....	58
<b>Tabela 14:</b> Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Unidade ...	59

## LISTA DE SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EEGT	Escala de Engajamento no Trabalho
MBI	<i>Maslach-Burnout Inventory</i>
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	20
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO .....	23
2.2.1 O Papel da Liderança no Engajamento .....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 CAMPO E PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	36
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	38
3.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	42
3.3.1 Teste t do Student.....	42
3.3.2 Análise de Variância (ANOVA) .....	42
3.3.3 Teste de Tukey .....	43
3.3.4 Correlação de Pearson .....	43
3.3.5 Metodologia Estatística .....	43
3.3.6 Confiabilidade dos Dados .....	44
3.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	44
3.5 CONDIÇÕES ÉTICAS DO ESTUDO .....	46
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 RESULTADOS DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	47
4.1.1 Engajamento no Trabalho .....	50
4.2 RESULTADOS DOS DADOS QUALITATIVOS.....	60
4.2.1 Perfil dos Entrevistados da Rede Jesuíta de Educação.....	60
4.3 O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NA VISÃO DOS DIRETORES DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO - RJE .....	61
4.3.1 O que significa estar Engajado na Rede Jesuíta de Educação .....	68
<b>5 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>71</b>
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>77</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é atualmente uma questão estratégica em todas as organizações. Ela visa realçar os objetivos estratégicos da organização com o desenvolvimento e necessidades dos colaboradores.

Desse modo, seus principais objetivos são auxiliar a organização a atingir suas metas e a realizar sua missão por meio de um time comprometido e aplicado. Junto a isso, garantir o equilíbrio entre os interesses de ambas as partes, gerando um ambiente agradável e produtivo. Cabe mencionar que esses aspectos contribuem para a melhoria no desempenho individual e organizacional.

Conforme Bichueti (2011), nas últimas décadas, as vantagens da área de RH, que envolvem procedimentos básicos e burocráticos, têm evoluído. A denominação à referida área também evoluiu: relações industriais, área de recursos humanos, gestão de gente, gestão de pessoas, capital humano e área de pessoal. No presente estudo, o tema será tratado a partir da perspectiva da *gestão estratégica de pessoas*.

Para Fischer (2002), a origem do termo *gestão de pessoas* surgiu no período da revolução industrial, momento em que as pessoas eram analisadas como fator de produção, sendo sua aplicação tratada de forma tão racional quanto os demais fatores de produção.

Todavia, assim como o conceito de pessoas como fatores de produção, evoluiu também a percepção do papel de RH como área de apoio e de interligação das dimensões estratégicas até as operacionais. Bichueti (2011) enfatiza isso quando explica: “Da parte estratégica à operação, é função mais do que básica da área de RH prover todo o apoio à cúpula da empresa e aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais” (BICHUETTI, 2011, p. 62).

Nesse sentido, toma corpo nas organizações a necessidade de percepção e de atendimento às necessidades humanas, contribuindo para que a gestão de pessoas atue como um componente estratégico tendo em vista a utilização planejada de abordagens próprias aos colaboradores com a finalidade de implementação e alinhamento às estratégias da organização. Na área educacional, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados pelas instituições cresce cada dia mais, exigindo dos professores um maior engajamento e desenvolvimento. Dourado (2007, p. 25) afirma que há uma “constatação de que as escolas eficazes ou escolas de boa qualidade possuem um quadro de profissionais qualificados e comprometidos com

a aprendizagem dos alunos”. O autor cita ainda como características dos docentes das escolas eficazes a titulação/qualificação condizente com o exercício profissional, o vínculo efetivo de trabalho, a dedicação exclusiva, as formas de ingresso e condições de trabalho adequadas, a valorização da experiência docente e a progressão na carreira por meio da qualificação permanente, além de outros requisitos.

Assim, esse pressuposto visa à retenção, desenvolvimento e engajamento dos colaboradores para que respondam às suas deficiências como seres humanos e possibilitem, assim, a satisfação das necessidades da organização, como abordado por Armstrong (2011):

Descrita como linha de pesquisa que articula gestão estratégica e gestão de pessoas, ela envolve amplas questões de interesse da organização relativas a mudanças na estrutura, cultura, efetividade organizacional e desempenho, adequação de recursos a necessidades futuras, desenvolvimento de capacidades distintivas, gestão do conhecimento e gestão da mudança (ARMSTRONG, 2011, p.51).

A área de gestão estratégica de pessoas deve ter a responsabilidade e a habilidade de analisar e operar estrategicamente, sem deixar de continuar respondendo aos serviços administrativos e operacionais requisitados diariamente. Para que todo esse trabalho aconteça simultaneamente, é necessário ter pessoas engajadas e comprometidas, podendo contribuir para desenvolver a organização como um todo.

Conforme Schaufeli et al. (2002), um dos maiores desafios das organizações é manter um profissional engajado no trabalho. Para os autores, o engajamento se dá pela identificação que o trabalhador sente com as atividades que exerce, com as quais se sente realizado, tem prazer em executar, acarretando um estado mental positivo em relação ao trabalho que realiza.

Nesse sentido, Vazquez et al. (2016) destacam que não se trata de uma impressão momentânea em relação ao trabalho, mas de um fenômeno disposicional estável ao longo do tempo, embora passível de alteração devido às condições laborais.

Para Bakker, Albrecht e Leiter (2011), engajamento está relacionado ao comprometimento e ao alinhamento a propósitos, valores e inclinações em comum. Nesse contexto, por um lado, os autores destacam a perspectiva do comprometimento mais atrelada a garantir, jurar, fazer uma promessa. Bakker, Albrecht e Leiter (2011)

trazem, também, a perspectiva do envolvimento, significando participação, relacionamento, proximidade. Nessa perspectiva, o entendimento das dimensões que circundam a temática do engajamento pode ser fator crítico de sucesso na gestão estratégica de pessoas.

Dessa forma, Schaufeli et al. (2002) apresentam três dimensões, no conceito do engajamento, como um estágio afetivo-positivo, sendo ele persistente e abrangente em relação ao trabalho. As dimensões elaboradas pelos autores são: comportamental (“vigor”), emocional (“dedicação”) e cognitiva (“absorção”), que são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Dimensões do Engajamento**

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Vigor	Caracteriza-se por altos níveis de energia, resiliência mental, vontade de investir e persistir em face de dificuldades no trabalho.
Dedicação	Caracteriza-se pelo forte envolvimento, entusiasmo, orgulho, desafio, inspiração no desempenho da atividade profissional e atribuição de significado ao trabalho desenvolvido.
Absorção	Caracteriza-se pela “imersão” e concentração total nas atividades em que o indivíduo se encontra implicado, de tal forma que possui dificuldade em desapegar-se do seu trabalho, dando a sensação de o tempo passar rapidamente.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Ramalho et al. (2017)

Não obstante a todo referencial teórico relacionado ao tema engajamento, em 2020, o mundo se viu assolado pela Pandemia COVID-19, que ocasionou o desafio de lidar com as turbulências sociais, econômicas e psicológicas dela decorrentes (GOODELL, 2020; KUCKERTZ et al., 2020), assim como trouxe níveis de insegurança no trabalho (HAMAUCHE, 2020), tendo como reflexo um menor nível de engajamento (SAKS, 2006).

A sobrevivência de diversas empresas foi ameaçada devido à Pandemia de COVID-19, com reflexo no agravamento da saúde mental dos colaboradores, devido ao aumento da insegurança pela manutenção de seus empregos. Dessa forma, essa insegurança para Saks (2006) possui potencial de diminuir vigor, dedicação e estado de espírito positivo e, como consequência, o engajamento no trabalho.

Nesse contexto, destaca-se a importância de estudar os pilares estratégicos de gestão de pessoas que impactam o engajamento no contexto da Rede Jesuíta de Educação – RJ e, neste momento de pandemia, é relevante para o bem-estar dos

colaboradores, no desempenho organizacional, assim como na qualidade da atividade fim. Vale ressaltar que a RJE optou pelo modelo de trabalho home office e, agora, o híbrido. No entanto, embora garanta mais segurança para o colaborador, teve um processo de adaptação, pois a rotina foi alterada e surgiram novos desafios. Percebe-se, frente a esse cenário, a importância de motivá-los e acompanhá-los mais de perto.

Conforme o Projeto Educativo Comum – PEC, o processo qualificado de gestão de pessoas dentro de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, por consequência, uma ampliação estratégica e presume a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, tende a sustentar maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos.

A Equipe Diretiva de um colégio da Rede Jesuíta de Educação - RJE é composta por Diretores Gerais, Acadêmicos e Administrativos. Essa equipe é a principal responsável pela gestão de pessoas, e o setor de gestão estratégica de pessoas age como seu parceiro, por meio do gerenciamento de políticas e procedimentos que serão adotados pela instituição.

O presente estudo visa, então, identificar os níveis de engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE.

## 1.1 TEMA

Este trabalho tem como tema o engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação - RJE, uma vez que estudos, como o elaborado por Schaufeli et al. (2002), revelam que o profissional engajado tem mais vigor, dedicação, melhor absorção do trabalho, variáveis determinantes do sucesso organizacional e do alinhamento de todos para o mesmo propósito institucional.

## 1.2 PROBLEMA

A Companhia de Jesus, também conhecida como Ordem dos Jesuítas, foi fundada por Santo Inácio de Loyola e aprovada oficialmente pelo Papa Paulo III, em

27 de setembro de 1540. Nesses mais de 470 anos de história, é destacada pelo forte trabalho missionário, indo às fronteiras das dificuldades sociais.

Atualmente, são cerca de 16 mil jesuítas atuando em torno de 100 países dos cinco continentes. Ao longo da história, os Jesuítas têm colaborado com a transformação da sociedade por meio da espiritualidade, da promoção social, do diálogo intercultural e inter-religioso, do serviço da fé e da promoção da justiça. Oferecer educação de qualidade é outra marcante característica da Companhia de Jesus, responsável pela produção de conhecimento para o desenvolvimento social através da pesquisa científica e do aprofundamento intelectual.

Nesse contexto, estudos na área do comportamento organizacional, dos quais destacam-se o Engajamento no Trabalho que pode contribuir para uma maior profissionalização e conseqüentemente para o aumento da produtividade e eficiência do referido ramo de atividade. Nesse sentido, observa-se que o ambiente existente dentro de uma empresa pode influenciar diversos fatores da organização, dentre os quais se incluem o comprometimento, que pode ser visto como norteador de múltiplos focos organizacionais (CARDOZO; ARAÚJO; MARIANI, 2017) e o engajamento no trabalho. Pode-se dizer, portanto, que uma maior satisfação no ambiente de trabalho pode levar a um maior comprometimento organizacional (CAPPI; ARAUJO, 2015), o que, em última análise, ensejaria um maior engajamento do trabalhador no desempenho de suas funções. Este estudo se concentra na área da Educação mais especificamente a Rede Jesuíta de Educação – RJE e busca compreender este campo a partir da seguinte questão de pesquisa: quais são os níveis de engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os níveis de engajamento dos colaboradores dos colégios e escolas da Rede Jesuíta de Educação – RJE e sugerir um plano de ação de melhoria.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar o mapeamento dos fatores que impactam o nível de engajamento entre os colaboradores da RJE.
- b) Analisar, nas diferentes unidades da RJE, quais são os pontos fortes e os pontos que apresentam dificuldades no engajamento dos colaboradores.
- c) Verificar o papel da liderança para o engajamento dos colaboradores da RJE.
- d) Analisar quais fatores institucionais podem ser mais desenvolvidos para promover maior engajamento.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A Rede Jesuíta de Educação – RJE foi constituída em 2014 e reúne 17 Unidades de Educação Básica. De acordo com o Projeto Educativo Comum (PEC), este não quer ser mais do mesmo. Faz-se necessário superar os modelos lineares pautados somente no ensino.

Nesse contexto, busca-se organizar os espaços e tempos escolares com novas e criativas perspectivas de aprendizagem. É meta, para os próximos anos, colocar o aluno no centro do processo educativo, buscando um currículo que faça sentido e dê sabor a suas vidas. A RJE busca, em 2021, ser uma rede de “Centros de Aprendizagem Integral”, na qual a excelência acadêmica seja fruto da construção coletiva do conhecimento, com um currículo integrado e integrador que resulte em vidas transformadas para o bem de uma nova sociedade.

O PEC propõe, às unidades da Rede, uma revitalização da educação para esse sujeito que aí está, considerando:

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes a gênero, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de família, questões étnico-raciais, elementos referentes às culturas indígena, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e injustiça. São realidades que, iluminadas pela fé e em comunhão com a Igreja, precisam fazer parte, de forma transversal, de um “currículo evangelizador” (VE 30), voltado para uma aprendizagem integral (RJE, 2016, p. 36).

Para contribuir com essa proposta do PEC, é necessário ter colaboradores docentes e não docentes engajados. O engajamento vai além de uma satisfação, é o sentimento de pertencimento e o vínculo criado pelo colaborador com suas atividades e com a instituição. Dito de outro modo, o colaborador desenvolve uma relação de reciprocidade, quer dar o melhor à instituição por ela ser correta para ele também. Dessa forma, a relevância do trabalho justifica-se pela necessidade de verificação de como se dá o engajamento na RJE e quais ações ou estratégias potencializam esse engajamento.

Nessa perspectiva, este estudo visa identificar os níveis de engajamento, contribuindo, assim, para a identificação de ações e estratégias. A realização de estudos sobre os efeitos do engajamento em instituições de ensino é importante porque possibilita o entendimento dos fatores determinantes característicos das premissas de gestão de pessoas que afetam esse cenário. Outrossim, contribuem para novas ações de melhoria de engajamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico da pesquisa tratando das premissas de gestão estratégica de pessoas e dos fatores determinantes no engajamento do colaborador.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com Dutra (2002), a gestão estratégica de pessoas surgiu na década de 1980, à medida em que crescia a percepção da urgência de a área agregar maior valor à organização, deixando de ser uma área focada em atividades operacionais como processamento de folha de pagamentos, passando a atuar no desenvolvimento de pessoas e, assim como abordado por Armstrong (2011), a partir do progresso das teorias de ciências comportamentais, no capital humano e nas relações industriais.

Já Motta e Vasconcelos (2010) entendem que um dos desafios para as organizações é o de alinhar o desempenho dos indivíduos ao da organização, situação em que os pontos relacionados ao indivíduo (produtividade, tarefa, cargo) estejam suficientemente alinhados aos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas vem ganhando espaço nas organizações, sendo parte da estratégia das mesmas, agregando valor na medida em que internaliza a visão macro da organização, do entendimento dos ambientes internos e externos em que está envolvida, entendendo o posicionamento de mercado e, com isso, buscando novas formas de contratação da força de trabalho, em um contexto de mudança constante e aumento da complexidade na gestão dos negócios e, conseqüentemente, na gestão de pessoas.

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas deve refletir e trabalhar de modo holístico, compreendendo inúmeras responsabilidades, englobando naturalmente a dimensão estratégica, assim como a administrativa, a operacional e a relacional, tal como sintetizado por Bichuetti (2011).

**Quadro 2: Responsabilidades do RH**

<b>Estratégicas</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Operacionais</b>	<b>Relacionais</b>
Políticas de RH	Desenvolvimento e gestão de processos de RH	Recrutamento e seleção	Comunicação interna
Entendimento do negócio	Administração de folha de pagamentos e de benefícios	Plano de carreira	Gestão de ferramentas virtuais de <i>networks</i> e comunicação
Plano estratégico de recursos humanos	Domínio da legislação trabalhista	Compensação e benefícios	Avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria
Orientação a gestores para que cumpram o papel de gestão de pessoal	Controle de litígios trabalhistas	Programas de desenvolvimento de pessoal	Relações sindicais
Gestão de banco de talentos		Sistemas de avaliação de desempenho	Relações com entidades de RH e setoriais
Apoio como agente de mudança		Programas motivacionais	Apoio à responsabilidade social corporativa
		Saúde e segurança ambiental	
		Apoio aos executivos em suas funções como reais gestores de gente	

Fonte: Bichueti (2011, p.63)

Com isso, precisará conduzir de forma efetiva e contínua os procedimentos compreendidos nas responsabilidades do RH e a movimentação de funcionários no âmbito da organização. Cabe observar que, somente assim, poderá contribuir para agregar valor à organização.

No entendimento de gestão de pessoas, segundo Ulrich (2003), uma das atividades estratégicas é servir de interlocutor entre as pessoas e a organização, identificando as necessidades para o *endurecimento*, termo que o autor chama de contrato psicológico entre colaboradores e a organização. Esta, por sua vez, propõe-se a ouvir, responder e buscar maneiras de dotá-los de recursos que atendam suas demandas que igualmente são variáveis, sendo essencial, como aponta o autor, a confiança que os colaboradores têm na área de gestão de pessoas. Além desses aspectos, acresce que, para aumentar a contribuição dos colaboradores, faz-se

necessário envolvê-los nos processos de trabalho, ouvindo suas sugestões e oferecendo recursos para que eles possam executar suas atividades a contento.

Ainda com relação à atuação da área de gestão de pessoas, Dutra (2002) aponta os seguintes papéis: a) um primeiro papel mais funcionalista, atuando num conjunto de atividades mais objetivas; b) um segundo papel mais sistêmico, tendo influência com todas as demais áreas da organização; c) um terceiro papel mais estratégico, atuando na construção de parcerias estratégicas internas e externas; e d) um quarto papel focado no progresso de pessoas para aquisição de competências tidas como essenciais para a organização.

Da mesma forma, Ivancevich (2011) enfatiza a necessidade do alinhamento dos processos de gestão de pessoas com a missão, visão e as metas da organização. Destaca, ainda, a influência de fatores ambientais externos, como situação econômica, regramentos governamentais, sindicais, competitividade, assim como da localização geográfica e da composição e diversidade da força de trabalho. De igual natureza, tem-se a ação de fatores ambientais internos, como cultura organizacional, estratégias e metas, experiência e estilo da liderança. Para o autor, os processos de gestão de pessoas são permeados e influenciados por esses fatores e precisam estar frequentemente atualizados, visando à otimização das qualificações, dos talentos e da criatividade, com o intuito de garantir o atingimento dos resultados organizacionais.

Com a evolução dos estudos organizacionais, percebe-se um crescente aumento da complexidade da área de gestão de pessoas. Frente a isso, Davel e Vergara (2012) concordam que nesta evolução ela passa a ter as seguintes abordagens ou perspectivas: a) perspectiva funcionalista; b) perspectiva mais estratégica; e c) perspectiva mais política.

Para Davel e Vergara (2012), a perspectiva funcionalista está mais voltada para técnicas e métodos que visam operacionalizar as atividades como seleção, capacitação e remuneração, assim como de avaliação de desempenho; ao passo que, na perspectiva estratégica, a área de gestão de pessoas tem maior destaque no alinhamento de funções e políticas de gestão de pessoas com os objetivos da organização, a responsabilidade pela gestão de pessoas como papel de todos os gestores; o foco nos indivíduos; e o comprometimento pela estratégia tangendo todos os membros da organização. Na perspectiva política, o foco da gestão de pessoas passa a ter papel relevante na atuação da “consonância e dissonância” entre indivíduos e a organização, dado o pressuposto da participação crescentemente mais

ativa dos indivíduos, trazendo presente questões sociais, organizacionais e individuais, que, por sua vez, podem gerar conflitos, sendo o papel de gestão de pessoas apoiar na intermediação com o objetivo de buscar maior alinhamento e equilíbrio entre os interesses individuais com os organizacionais (DAVEL; VERGARA, 2012).

Cabe destacar que as políticas e práticas na gestão de pessoas devem mostrar estreita conexão com os objetivos estratégicos da organização (ULRICH, 2000; DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011; DAVEL; VERGARA, 2012). Além disso, como foi possível ver nas visões expostas anteriormente, o intuito da gestão de pessoas é atender às necessidades dos colaboradores para gerar bem-estar com o trabalho e com a organização, colaborando, assim, para um aumento no desempenho, na qualidade do serviço e, conseqüentemente, em um melhor atendimento, deixando o cliente mais satisfeito (DAVOUDI; KAUR, 2012).

As premissas apresentadas sobre gestão de pessoas concomitantemente sustentam a satisfação do colaborador com o trabalho, bem como com a organização. Torna-se necessário, portanto, estudar as variáveis de engajamento que intervêm no cotidiano do trabalho do colaborador.

## 2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

A temática do engajamento dos funcionários no trabalho emerge cada vez mais como uma questão organizacional, ganhando também maior interesse em pesquisas sobre o tema. Após 25 anos de pesquisas sobre a construção do engajamento de funcionários, Gallup (2005) aponta que empresas com alto número de funcionários engajados ajudam a atrair talentos, uma vez que são percebidos vínculos de engajamento cognitivo e emocional destes com as atividades desenvolvidas na organização, ao passo que colaboradores não engajados tendem a desligar-se de empresas em que não percebem o engajamento.

Nesse sentido, Kahn (1990) define engajamento como o atrelamento dos membros da organização a seus papéis desempenhados em seu trabalho; no envolvimento, através da forma com que expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a performance em suas atividades de trabalho.

Harter, Schmidt e Hayes (2002) definem engajamento como sendo o envolvimento e a satisfação dos indivíduos, assim como de seu entusiasmo na

execução de suas atividades de trabalho. Por outro lado, Saks (2006) entende o engajamento no trabalho como o comprometimento e a lealdade do colaborador com a sua organização. Saks (2006) expressou também a preocupação de que o engajamento dos colaboradores seja entendido como engajamento no trabalho e engajamento com a organização.

Frente a esses posicionamentos, torna-se importante a compreensão deste constructo na realidade das empresas, considerando o relevante impacto na produtividade e na qualidade do ambiente das organizações. Desse modo, estudos, como os elaborados por Towers (2012) e Lucena (2012), apontam que o engajamento profissional está diretamente relacionado ao sucesso organizacional.

Para Towers (2012), todas as pessoas querem ser recompensadas pelo trabalho prestado; almejando, dessa forma, o seu reconhecimento. Por outro lado, as empresas têm a oferecer possibilidade de desenvolvimento de carreira, promoção e sucesso. Com isso, quando nas empresas são criadas condições favoráveis para o desempenho do trabalho dos seus empregados de forma efetiva, elas tendem a criar altos níveis de engajamento da sua força de trabalho.

Towers (2012) diz que o engajamento profissional pode ser entendido com um indicador de sucesso de uma empresa, assim como a sinalização de sustentabilidade desse sucesso, uma vez que pessoas engajadas tendem a estar conectadas ao trabalho e à organização. Além disso, elas entendem que o trabalho que desempenham contribui para o atingimento das metas; dando valor, portanto, ao trabalho que desempenham. Por outro lado, ainda segundo o autor, funcionários que não estão engajados tendem a diminuir a qualidade do seu trabalho, comprometendo a produtividade da empresa.

Da mesma forma, para Lucena (2012), uma equipe engajada beneficia a empresa, ao mesmo tempo em que profissionais engajados tendem a obter mais sucesso e destaque no mercado de trabalho, sendo importante que as empresas estimulem o engajamento dos funcionários com o ambiente de trabalho positivo, remunerações compatíveis, benefícios e programas de recompensa, projetos desafiadores, entre outros.

Ao pesquisar somente o termo *engajamento*, verificou-se que não há um debate mais profundo do que seria ou não o conceito de engajamento, ou como separar esse engajamento de outros sentidos ou formas de ação. Imaginando a importância deste constructo para o contexto organizacional, em especial no tocante

à gestão de pessoas, efetuou-se uma consulta nos bancos de dados virtuais brasileiros: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, utilizando descritores alinhados com o tema desta pesquisa: Engajamento Institucional.

Assim, para esse levantamento, foram empregados os Descritores (D): D1 – engajamento, D2 – engajamento no trabalho, D3 – engajamento organizacional, D4 – comprometimento organizacional. Foram encontrados 20 resultados de produções. Estabeleceu-se, ainda, um corte temporal na análise entre os anos 2015 e 2020.

O termo é tratado somente como forma de se “interessar”, sendo comum encontrar expressões como “engajamento político”, “engajamento social” ou “engajamento escolar” sem nenhuma pesquisa de engajamento efetivada ou até sem sequer mencionar como o engajamento seria investigado, sendo o tratamento adotado somente no sentido de pesquisa de “interesse político, social ou escolar”.

Com o procedimento de consulta no catálogo de teses e dissertações da CAPES e, após análise, foram selecionadas 10 produções, como podem ser vistas a seguir:

**Quadro 3:** Levantamento das Teses e Dissertações Obtidas por meio de Pesquisa no Portal da CAPES

Tipo	Ano	Autor	Área de Conhecimento	Título Principal
Dissertação	2018	JESUS, Nana Caroline Cunha de	Psicologia Social e do Trabalho	Desenho do trabalho: Analisando suas relações com engajamento no trabalho e comprometimento organizacional em uma instituição pública de ensino superior
Dissertação	2019	PREÜSS, Márcio	ACCNPQ > Ciências Sociais Aplicadas > Administração	Impacto do gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho: um estudo em centros de serviços compartilhados
Dissertação	2018	MOREIRA, Bruna Barbosa de Morais	Ciências Sociais Aplicadas	Gestão de pessoas na administração pública: um estudo da legislação do comprometimento organizacional e do engajamento de servidores públicos

continua

continuação

Tipo	Ano	Autor	Área de Conhecimento	Título Principal
Dissertação	2017	SILVA, Rodrigo de Souza da		O comprometimento afetivo nas empresas estatais: um estudo sobre o engajamento do funcionário público no setor elétrico
Tese	2019	MARTINS, Elisabeth Lemes Sousa de	Ciências Humanas > Psicologia	Antecedentes de engajamento de professores da educação básica
Dissertação	2015	CARVALHO, Silvia Regina de	ACCNPQ > Ciências Sociais Aplicadas > Administração	A Influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho São Bernardo do Campo 2015
Dissertação	2016	REZENDE, Wagner de Araujo		Identificando padrões de comprometimento do profissional em situação de crise econômica do mercado brasileiro: estudo de caso de uma empresa de varejo no Estado do RJ
Dissertação	2017	FERREIRA, Rita Maria de Araújo	Administração Pública	Comprometimento organizacional na Universidade Federal da Paraíba: contribuições ao planejamento estratégico na gestão de pessoas
Dissertação	2017	ZANOTTO, Mayara Pires		Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta
Dissertação	2017	SILVA, Ana Rosa da	Ciências Sociais Aplicadas > Administração	Antecedentes do engajamento e da intenção em permanecer em projetos sociais: Um estudo em instituições de ensino superior do estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que há uma baixa quantidade de pesquisas no Brasil focadas no conceito de engajamento. Isso também foi verificado no estudo de Cavalcante et al. (2014, p. 46), já que os autores encontraram somente:

[...] nove pesquisas nas bases de dados CAPES, BDTD e Web, dentre as quais algumas abordavam outros tipos de engajamento, como: engajamento público, engajamento político, engajamento familiar, entre outros que não descreviam nada a respeito do construto engajamento no trabalho.

Tais percepções também são apontadas no estudo de Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013), em que os autores afirmam que, pelo fato do *engagement* no trabalho ser ainda um conteúdo recente, a bibliografia disponível é restrita.

Por outro lado, apesar da elevação da quantidade de estudos, ainda não se formou uma ideia mais unificada do constructo *engajamento*. Nesse sentido, Porto-

Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) afirmam que essa dificuldade de conceituação e o aumento nas pesquisas fora do Brasil se devem ao fato de que *engajamento no trabalho* é um constructo recente e promissor, que se mostra relevante tanto no ambiente acadêmico quanto no contexto das organizações.

Vale destacar que o engajamento no trabalho emergiu da psicologia do trabalho e começou a atrair os estudiosos nos anos 90, consequência de uma tendência em pesquisas voltadas ao comportamento positivo nas organizações (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004).

Complementarmente, cabe resgatar que o conceito de engajamento no trabalho surge a partir de estudos elaborados por Kahn (1990), que determinou o engajamento como a expressão pessoal no trabalho através de demonstrações físicas, cognitivas e emocionais durante o desempenho das atividades profissionais. Por outro lado, segundo Kahn (1990), o desengajamento pessoal poderia ser verificado como uma ausência, como um afastamento do eu, ou ainda, entendido como uma forma de defesa física, cognitiva e emocional durante o trabalho.

Assim, o envolvimento no trabalho seria originado pela ativação síncrona dos componentes físicos, cognitivos e emocionais, sendo que o engajamento teria uma enorme relação com o envolvimento. Este, por sua vez, seria uma consequência própria do engajamento (KAHN, 1990). Da mesma forma, Kahn (1992) aparece também com estudos voltados à construção de um modelo teórico que analisa o “estado de presença” ou “presença psicológica”, o qual definiu como um estado experiencial que acompanha engajamento pessoal de comportamentos que envolvem a canalização de energias pessoais para trabalhos físicos, cognitivos e emocionais (KAHN, 1992).

Segundo Spónton (2012), a literatura tem buscado compreender o conceito de engajamento ao longo dos anos, devido à sua estreita visualização teórica como oposto ao *burnout*, constructo medido pelo *Maslach-Burnout Inventory* (MBI) (MASLACH; JACKSON, 1981) e definido como um sintoma tridimensional de exaustão emocional, despersonalização e falta de realização profissional. Dessa forma, enquanto o colaborador com a síndrome de *burnout* é caracterizado por altos níveis de estresse, cinismo, despersonalização e ineficiência laboral, o colaborador engajado é reconhecido por elevados níveis de vigor, dedicação e absorção.

Rodriguez (2015) elenca outros autores que trouxeram contribuições importantes para a concepção do conceito de engajamento no trabalho, conforme descrito no Quadro 4.

**Quadro 4:** Construções do Termo “Engajamento” - Conceito – Engajamento com o trabalho

Descrição	Autores
É o conjunto das expressões física, cognitiva e emocional durante a execução das atividades no trabalho. Três dimensões: significância, segurança e disponibilidade.	Kahn (1990)
Estaria atrelado ao estado oposto do <i>Burnout</i> , promovendo energia, envolvimento e eficácia no trabalho.	Maslach e Leiter (1997)
Caracterizado por vigor (alta energia) e dedicação (alta identificação).	Schaufeli et al. (2002)
Estado em que os indivíduos são intelectual e emocionalmente comprometidos com a organização.	Baumruk (2004)
Energia empregada por um indivíduo para realizar suas funções, ajudando-o a trazer seu “eu” em um papel. O engajamento está intimamente relacionado ao envolvimento e estado de fluidez no trabalho.	May, Gilson e Harter (2004)
É unicamente pessoal, onde o indivíduo é capaz de exercitar os componentes físicos, emocionais, mentais e espirituais para se sentir engajado no trabalho e extrair o melhor que há em si.	Loehr (2005)
Grau em que um indivíduo é atencioso e absorvido no desempenho de suas funções a partir dos recursos econômicos e sócio emocionais oferecidos pela organização.	Saks (2006)
Sensação de entusiasmo e excitação condicionada pelo ambiente de trabalho, liderança e características do trabalho.	Wildermuth e Pauken (2008)

Fonte: Rodriguez (2015, p. 41)

Frente ao que foi exposto até aqui, é possível perceber que a associação da ação de engajamento do colaborador está relacionada a sentimentos e expressões positivos e proativos, fazendo com que o indivíduo tenha maior dedicação à organização, dispondo do seu melhor para tal, não fazendo somente o que dele se espera, mas indo além do que era esperado, envolvendo-se com os objetivos organizacionais, entusiasmando e sentindo-se bem ao agir dessa forma. Os colaboradores engajados mostram-se esforçados no seu trabalho porque se identificam e se definem em relação às suas atividades no trabalho (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Nessa perspectiva, o engajamento no trabalho caracteriza-se por uma forte identificação e por altos níveis de energia despendidos no trabalho (RAMALHO et al., 2017). Esse entendimento não está associado com o estado de felicidade no trabalho e sim com a motivação profissional, segundo a qual o trabalhador possa alinhar de

certa forma sua função às suas competências, numa conexão às rotinas do trabalho, em que observa a si mesmo como capaz de realizar as diferentes demandas do dia a dia (SALANOVA et al., 2000).

Esse engajamento proporciona à organização e aos colaboradores resultados positivos referentes, por exemplo, aos seguintes aspectos sem desconsiderar outros:

- ✓ desempenho individual e em equipe (TORRENTE et al., 2012);
- ✓ satisfação com o trabalho (SALANOVA et al., 2000);
- ✓ compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho (HALLBERG; SCHAUFELI, 2006);
- ✓ capacidade de iniciativa (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009); e
- ✓ próprio desempenho financeiro das organizações (XANTHOPOULOU et al., 2009).

Apesar desses benefícios e da percepção positiva do engajamento no desempenho das organizações, somente o próprio colaborador teria condições de ativá-lo através da busca de uma maior satisfação pertinente às questões emocionais, cognitivas, espirituais e físicas (LOHER, 2005).

Vale destaque também a diferenciação do conceito de engajamento de outros conceitos, evitando desvirtuar a sua compreensão, como trazido por Rodriguez (2015) no caso do comprometimento no trabalho. Segundo Saks (2006), é necessário apresentar as distinções entre os conceitos, mesmo que haja interseção entre eles:

Embora a definição e significado de engajamento na literatura profissional, muitas vezes se sobrepõe a outros constructos, na literatura acadêmica tem sido definida como um constructo distinto e único, que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados com papel individual de desempenho. Além disso, o engajamento é distinguível de vários constructos relacionados, principalmente comprometimento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional e envolvimento com o trabalho (SAKS, 2006 apud RODRIGUEZ, 2015, p. 43).

O comprometimento estaria relacionado ao ato de o colaborador, no desempenho das suas tarefas, entregar o resultado pedido pela organização; atingindo, dessa forma, o desempenho previsto e cumprindo com as suas obrigações.

Já, em relação ao engajamento no trabalho, além da execução das ações previstas, há a presença de um envolvimento afetivo muito maior, o colaborador está mais disposto e conectado emocionalmente com a organização e com as suas ações.

Ele adota e funciona em um perfil que vai além das prováveis expectativas que a organização depositaria em seus colaboradores (RODRIGUEZ, 2015).

Portanto, como descrito por Kahn (1990), o engajamento parte de um conjunto de condições psicológicas de “autoparticipação”, em que o indivíduo age ou deixa de agir, engajando ou desengajando-se de acordo com suas experiências pessoais, sendo como se fossem contratos transitórios, em que determinadas circunstâncias, em sendo atendidas em nível aceitável, promoveriam um maior envolvimento pessoal em uma determinada tarefa. Para o autor, existem três condições psicológicas associadas ao engajamento ou desengajamento do colaborador no seu local de trabalho, sendo elas:

- 1) Significância
- 2) Segurança
- 3) Disponibilidade

Ainda, para Kahn (1990), essas três condições psicológicas ressaltariam a forma como as pessoas desempenhavam seus papéis dentro da organização. Seria como, inconscientemente, fazer perguntas e, com base nas respostas, estabelecer se estariam engajados ou não. Para o autor, as perguntas seriam:

Quão significativo é para mim desempenhar essa tarefa?

Quão seguro é fazê-la?

Quão disponível estou em executá-la?

Nesse sentido, em consonância com Kahn (1990), as condições psicológicas teriam semelhança com a lógica dos contratos reais, momento em que a anuência com o contrato se dá a partir da percepção de benefícios que são almejados pelo indivíduo (significância) e alguma garantia de proteção (segurança) para obtenção destes benefícios, assim como do entendimento de haver todos os recursos indispensáveis para cumprir com a obrigação deste contrato (disponibilidade).

Essa lógica dos contratos reais ajudou a construir o conceito que vinculou as três dimensões psicológicas. Essas dimensões foram associadas a elementos e características do trabalho que moldaram as experiências dos participantes acerca de si mesmos, de suas tarefas e a relação entre essas duas perspectivas. Desse modo, a significância está relacionada aos incentivos ou desincentivos que o colaborador tem para que possa engajar e entregar-se pessoalmente, ao passo que a segurança

está relacionada aos elementos sociais em que o colaborador percebe mais ou menos situações que possam parecer ameaçadoras e previsíveis de maneira que ele entenda que possa ou não se empenhar. Por fim, a disponibilidade está mais relacionada a questões individuais que trazem preocupações para o colaborador, sendo estas em diferentes graus e que, na visão do mesmo, deixa-o com mais ou menos recursos para desempenhar suas tarefas (KAHN, 1990).

O Quadro 5 resume as três dimensões psicológicas propostas por Kahn (1990):

**Quadro 5:** As Dimensões Psicológicas de Kahn (1990) para o Engajamento

<b>As 3 Dimensões de Kahn (1990) para Engajamento</b>	<b>Significância</b>	<b>Segurança</b>	<b>Disponibilidade</b>
<b>Definições</b>	Sensação de retorno dos investimentos próprios em desempenhar o cargo/papel na organização.	Sensação de estar apto para se empregar e se colocar sem medo de consequências negativas para a sua autoimagem, status ou carreira.	Sensação de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para investir a si próprio para desempenhar o cargo/papel.
<b>Componentes de Experiência</b>	Sentir que vale a pena, de valorização; sentimento de que está apto para dar e receber do trabalho e dos colegas no ambiente de trabalho.	Sentir que as situações são confiáveis, seguras, previsíveis e claras quanto às consequências de seus comportamentos.	Sentir capacidade de direcionar as energias físicas, intelectuais e emocionais para desempenhar o cargo/papel.
<b>Tipos de Influência</b>	Elementos no trabalho que podem criar incentivos e desincentivo para os investimentos próprios.	Elementos dos sistemas sociais que criam situações que são mais ou menos previsíveis, consistentes e não ameaçadoras.	Distrações individuais que são mais ou menos preocupantes em situações de desempenho de papéis.
<b>Exemplos de Influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atividades que propõem desafios.</li> <li>* Cargos formais (status, influência etc.).</li> <li>* Interações que promovem a valorização e apreciação (líderes, colegas, clientes etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relacionamentos abertos, flexíveis e confiáveis.</li> <li>* Dinâmica do grupo que oferece suporte, é informal e aberta.</li> <li>* Estilo de gestão resiliente, confiável e competente.</li> <li>* Normas da organização que são claras e com expectativas compartilhadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Energia física (saúde).</li> <li>* Energia emocional (equilíbrio).</li> <li>* Insegurança (níveis de confiança).</li> <li>* Vida pessoal.</li> </ul>

Fonte: Rodriguez (2015, p. 44) adaptado a partir de Kahn (1990, p. 705)

A significância para Rodriguez (2015) estaria ligada à recompensa do colaborador por ter se dedicado e empenhado na realização de uma tarefa no trabalho

e, além do engajamento, a significância também estaria relacionada às questões pertencentes à saúde e ao bem-estar do colaborador. A segurança teria associação com a possibilidade de sentir-se livre expressando as suas opiniões sem temer qualquer tipo de retaliação por parte dos colegas e superiores, ao passo que a disponibilidade seria a possibilidade de empregar seu tempo e a sua energia no desempenho de suas tarefas na organização, devendo ser vista não como obrigação ou sacrifício, mas como uma fonte de satisfação.

Assim sendo, a pessoa engajada entrega-se fisicamente na execução da tarefa. Independentemente se for executada de forma individual ou em grupo, ela está em constante alerta cognitivo e mantendo-se vinculada aos colegas e à tarefa a ser desempenhada; favorecendo, dessa forma, a demonstração de suas individualidades, assim como de seus pensamentos e de suas ações.

### **2.2.1 O Papel da Liderança no Engajamento**

A liderança tem papel fundamental no desempenho organizacional. Para Bryman (2004), diversos estudos públicos a respeito indicam que os líderes têm a chave para a eficácia organizacional, sendo, portanto, foco crescente de atenção para um grande grupo de pesquisadores que estudam a dinâmica das organizações. Bennis (1996), por sua vez, destaca que a importância do líder nas organizações está alicerçada em três motivos básicos, sendo eles: responsabilidade da liderança pela eficácia organizacional, responsabilidade em serem a referência para seus seguidores e responsabilidade pela integridade da organização.

O termo liderança, segundo Bergamini (1994), teria surgido por volta de 1300 da era cristã, não significando que todos aqueles que detenham poder possam ser considerados líderes. Da liderança, é esperada a capacidade de compreender a complexidade e a contínua transformação em que as organizações estão inseridas.

A organização tem em seus líderes a confiança para conduzir os subordinados, e, portanto, toda a companhia, em direção à realização das metas e objetivos traçados. Logo, os líderes são elemento fundamental e determinante para o sucesso.

A própria visão da liderança nas organizações passou por grandes transformações com o passar do tempo. Passa de um modelo com visão mais militarista, como apresentado em A Arte da Guerra (1520), obra de Sun Tzu, com características baseadas em comando e controle, muito atrelado à abordagem

inicialmente trazida pela escola clássica da teoria administrativa oriunda dos estudos de Taylor e Fayol, nos quais o foco de atuação da liderança estava mais centrado nas necessidades da organização (MACKEY; SISODIA, 2013; MIRANDA, 2003).

Posteriormente, Mackey e Sisodia (2013) e Miranda (2003) apontaram que tomava corpo a crescente valorização dos valores “femininos”, mais ligados ao cuidado, compaixão, cooperação, assim como de qualidades associadas ao intuitivo lado direito do cérebro, em contraposição aos valores inicialmente mais ligados ao “masculino” como agressividade, competição, ambição, de comportamentos lógico-analíticos, mais associados ao lado esquerdo do cérebro. Com isso, ganham mais espaço os valores associados ao feminino, independentemente de o líder ser homem ou mulher.

Diante do exposto, pode-se perceber que, no passado, o perfil da liderança nas organizações era claramente mais autoritário do que o atualmente percebido, de alguma forma atrelado também ao próprio funcionamento da sociedade e da evolução dos valores e comportamentos que refletem mais o tempo presente. Para Diniz (2010), diferentemente de uma sociedade com valores mais autoritários, na atualidade, seja nas famílias ou nas organizações, tudo é mais negociado, com maior abertura para questionamentos e contrapontos.

Nessa perspectiva, é presente o debate sobre as características do líder do futuro. Para Diniz (2010), a liderança deve ter capacidade de conhecer a si mesmo, tendo claros seus pontos fortes e fracos, suas habilidades e limitações, assim como visão de futuro, sabendo o que quer e sem receio do fracasso. Deve também estar aberto a críticas e sugestões, assim como capacidade para desempenhar diversos papéis, ser criativo e inspirador. Precisa ainda ter integridade e capacidade de equilibrar desempenho organizacional e vida pessoal. Por fim, ter capacidade para criar valor e significado na vida das pessoas.

No contexto de características da liderança, surgem os conceitos de liderança ética e liderança autêntica. Para Avolio et al. (2004), a liderança autêntica possui características como autoconsciência, abertura e transparência, assim como forte preocupação com os outros, enfatizando valores positivos em seus subordinados.

Já a concepção de liderança ética, trazida por Howe, Waslman e Ellertson (2014), associa as características de eficácia do líder e a previsão de resultados relacionados com o trabalho, incorporando tanto características comportamentais do líder como de interação com os subordinados, influenciando, nestes, por meio de

ações pessoais e relações interpessoais, essa mesma conduta através da comunicação no processo de tomada de decisão.

Como síntese, apesar de concepções distintas de liderança, todas comungam ou convergem para características tidas como ideais em um líder, sendo elas: a preocupação genuína com os outros, a forma de agir coerente com os seus princípios morais (integridade), a consideração com as consequências éticas nas suas decisões, assim como a comunicação com seus subordinados, contribuindo para a formação de modelos de conduta para os outros.

Dessa forma, pode-se afirmar que a atuação da liderança impacta diretamente o engajamento dos colaboradores da organização. Como apontado por Farias (2013), a liderança tem papel fundamental na criação de um ambiente em que os profissionais se sintam parte relevante da organização, gerando sentimento de pertencimento e engajamento, que, por sua vez, legitimam o papel da liderança, numa circularidade em que são construídas as alianças e compromissos, atrelados aos objetivos individuais e coletivos. Portanto, o comportamento da liderança faz com que os indivíduos contribuam para que os resultados aconteçam.

Após a abordagem de conceitos relevante a este estudo, a seguir, serão elencados os aspectos metodológicos da presente pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Para Gil (2008), a pesquisa é como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos específicos. Na visão de Popper (1978), a ciência ou o conhecimento estão permeados de problemas, e o conhecimento, segundo o autor, é oriundo da identificação e estudo de problemas.

Esta pesquisa, quanto à sua abordagem é mista, com coleta de dados quantitativos, através de uma *survey*, e qualitativos, por meio de entrevistas e análise documental.

A abordagem quantitativa, segundo Richardson (1999), caracteriza-se pela utilização da quantificação na coleta de informações e no posterior tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas. O autor menciona ainda que esse uso nos estudos descritivos representa a intenção de garantir precisão dos resultados. Cabe mencionar, complementarmente, que “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Para Yin (2003), analisar as evidências em um estudo de caso é um dos pontos mais difíceis e teoricamente pouco analisados. O autor recomenda a utilização de uma apresentação simples para confirmação da explicação e da análise do caso, sendo que essas informações poderão, se assim o pesquisador desejar, ser destacadas com a aplicação de gráficos, imagens ou tabelas. O autor ainda faz a seguinte consideração:

Diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o principiante. Em vez disso, depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas. [...]

Baseando-se em proposições teóricas. A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2003, p. 132-133).

Fantinato (2015, p. 11), por sua vez, afirma que a pesquisa qualitativa “[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da

compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os dados analisados são não-métricos e as características subjetivas”.

Na sequência, apresentam-se o campo e os participantes do presente estudo.

### 3.1 CAMPO E PARTICIPANTES DO ESTUDO

Este estudo será realizado em 17 Unidades Educacionais da Rede Jesuíta de Educação - RJE, que foi constituída em 2014. O trabalho em rede é um chamado para a partilha de experiências dos colégios e das escolas, fomentando um espírito colaborativo e aberto ao outro e ao novo, além de potencializar as riquezas de cada uma das Unidades Educativas da RJE.

Nos próximos anos, a Rede Jesuíta de Educação visa transformar as Escolas e os Colégios Jesuítas do Brasil em centros de aprendizagem integral, lugares de transformação evangélica da sociedade e da cultura. Em síntese, a RJE assume a missão de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

Nesse sentido, conforme seu Projeto Educativo Comum (PEC), a RJE tem a missão de promover um trabalho integrado entre as unidades que a compõem, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. Para além disso, é também missão dessa Rede contribuir, de diferentes formas, para a melhoria da educação no país.

No Quadro 6, estão relacionadas as unidades que compõem a RJE, assim como informações sobre ano de fundação da respectiva unidade, total de colaboradores e número total de alunos no exercício de 2019.

**Quadro 6: Relação de Unidades da RJE**

Instituição	2021				
	Fundação	Colaboradores		Total Colaboradores	Alunos
		Feminino	Masculino		
Colégio Antonio Vieira - BA	1911	349	237	586	3.441
Colégio Santo Inácio - CE	1955	129	90	219	836
Colégio Loyola - MG	1943	193	144	337	2.370
Colégio dos Jesuítas - MG	1956	170	100	270	2.000
Escola Técnica de Eletrônica (ETE) "Francisco Moreira da Costa" - MG	1959	53	72	125	1.072
Centro de Educação Infantil Nhã Chica - MG	2013	33	7	40	159
Colégio Nossa Senhora Medianeira - PR	1957	241	86	327	1.814
Colégio São Francisco de Sales - Diocesano - PI	1906	178	143	321	1.340
Escola Santo Afonso Rodrigues - PI	1963	50	53	103	783
Escola Padre Arrupe - PI	2003	52	20	72	510
Colégio Santo Inácio - RJ	1903	318	252	570	3.474
Colégio Anchieta - RJ	1886	119	54	173	928
Centro Educativo Padre Agostinho Castejón	1980	29	9	38	130
Colégio Anchieta - RS	1890	322	174	496	3.275
Colégio Catarinense - SC	1905	210	109	319	1.717
Colégio São Luis - SP	1867	242	164	406	2.177
Colégio São Francisco Xavier - SP	1981	124	52	176	1.133
<b>Total</b>		<b>2.812</b>	<b>1.766</b>	<b>4.578</b>	<b>27.159</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Sendo assim, os participantes da pesquisa incluem os listados no já referido Quadro 6. Entretanto, aplica-se uma subdivisão de grupos: grupo 1 - tático e operacional e grupo 2 - estratégico. Tal medida visa facilitar a análise e privilegiar a cooperação, contribuições e demandas de cada uma das composições, como ilustra o Quadro 7:

**Quadro 7: Composição do Grupo**

DENOMINAÇÃO DE GRUPO	COMPOSIÇÃO DO GRUPO
GRUPO 1 - Tático e Operacional	Pedagógico com seu serviço de apoio Administrativo - com seu serviço de apoio
GRUPO 2 - Estratégico	Diretores

Fonte: Elaborada pela autora

A pesquisa quantitativa foi censitária, ou seja, foi encaminhada para os 4.578 colaboradores. Nesse contexto, esperava-se um mínimo de 10% de respostas válidas. Foram recebidos 11% de respostas válidas.

Os entrevistados envolvidos na abordagem qualitativa – pesquisa em profundidade – foram nove diretores das escolas e colégios que compõem a RJE.

Nas entrevistas qualitativas, em relação ao critério para seleção dos diretores, foi considerada a distribuição geográfica das escolas e colégios, com o objetivo de ampliar a percepção a partir dos aspectos regionais.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetivada em três etapas: análise documental, survey e entrevista. Na presente pesquisa, a análise documental como técnica complementar à coleta de dados visou tornar as informações mais compreensíveis e subsidiar a obtenção de outros dados necessários para a pesquisa.

Para Bravo (1991 apud QUEIROZ, 2015, p. 64), pode-se considerar que os documentos são utilizados para obtenção de manifestações produzidas pelo homem que se apresentam:

[...] como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Nesta concepção é possível apontar vários tipos de documentos: os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem; e os documentos objeto.

A análise documental foi efetivada para que a pesquisadora pudesse ampliar o acesso às informações relativas à RJE, em especial, sua organização e funcionamento. Foram analisados documentos internos: Pedagogia Inaciana – uma proposta prática; e o Projeto Educativo Comum – PEC. Também foi analisado o banco de dados da instituição para fins de verificação da quantidade total de colaboradores da RJE.

O acesso aos dados foi facilitado em virtude da atuação da pesquisadora como gestora na instituição, sendo que essa situação também levou a pesquisadora a ter uma preocupação maior em não expor os dados que pudessem de alguma forma comprometer a instituição e seus colaboradores.

Quanto aos dados quantitativos foram coletados em um questionário aplicado através de um *Survey*, composto por três blocos. No primeiro bloco, enfatiza-se o levantamento de informações sobre o perfil sociodemográfico, tais como sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de atuação na RJE, função e unidade da RJE em que desempenha suas atividades.

**Quadro 8: Dados Sociodemográficos**

<b>Bloco 1</b>
<b>Dados Sociodemográficos</b>
Faixa Etária
Sexo
Grau de Escolaridade
Tempo de atuação na unidade da RJE
Função na unidade da RJE
Unidade da RJE em que desempenha suas atividades

Fonte: Elaborada pela autora

No segundo bloco do questionário, foram utilizadas questões da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT). Esta escala foi construída e validada no Brasil, por Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014). É composta por dez itens, sendo cinco relacionados ao construto “vigor” e os outros cinco ao construto “absorção”. Tais construtos, de acordo com Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014), buscam mensurar com a escala EEGT o fenômeno vivido no ambiente da organização, no qual os colaboradores podem se encontrar em harmonia no seu estado físico, emocional e mentalmente para a realização de suas atividades de trabalho, dedicando-se aos resultados que influenciam de forma positiva seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os respondentes indicaram suas respostas numa escala de frequência de 5 pontos (Likert), variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A Escala de *Likert* é uma das escalas mais utilizadas em pesquisas de opinião, sendo considerada como uma das mais apropriadas para instrumentos longos, já que apresenta facilidade de adaptação para um número maior de temas (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014).

Para esta análise, foi utilizada a escala reduzida com 10 indicadores para engajamento. O Quadro 9 apresenta os itens que compõem a escala, organizados nas duas dimensões.

**Quadro 9:** Estatística Descritiva para o Engajamento no Trabalho

<b>Bloco 2</b>
<b>Vigor</b>
EEGT 1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
EEGT 2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
EEGT 3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
EEGT 4. Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.
EEGT 5. Eu sou mentalmente resistente no meu trabalho.
<b>Absorção</b>
EEGT 6. O tempo voa quando estou trabalhando.
EEGT 7. Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.
EEGT 8. Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.
EEGT 9. Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.
EEGT 10. Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.

Fonte: Elaborada pela autora

Por fim, o terceiro bloco é composto por duas questões abertas, que irão gerar dados qualitativos, conforme Quadro 10 abaixo.

**Quadro 10:** Questões Abertas

<b>Bloco 3</b>
<b>Questões Abertas</b>
O que significa estar engajado na RJE?
Outros comentários

Fonte: Elaborada pela autora

Ainda com relação à coleta dos dados de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com nove diretores das regiões sul, sudeste e nordeste, onde estão distribuídas as 17 unidades da RJE, sendo que todas as entrevistas foram feitas *online*, através do uso da plataforma *Teams*, individualmente, pelo pesquisador.

A entrevista em profundidade foi escolhida por esta ter maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir as respostas de acordo com as suas convicções e sentimentos internos, sem ficar limitado por um nível de direção de respostas rigoroso e nem por uma grande mediação por parte do pesquisador, como seria o caso das entrevistas estruturadas e dos questionários. Oliveira, Martins e Vasconcelos

(2012, p. 2) afirmam que o “uso de entrevistas em profundidade” na pesquisa qualitativa deve ser apreciado e valorizado, uma vez que permite o levantamento de uma grande quantidade de informações, aumentando a riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador.

Os tópicos do roteiro das entrevistas em profundidade foram elaborados procurando retratar situações que se referiam à percepção sobre a prática profissional do colaborador, bem como ao engajamento ao contexto do trabalho na instituição. Com base nesses aspectos, estruturou-se o roteiro que se encontra no APÊNDICE A levando em consideração as informações constantes Quadro 11, apresentado a seguir:

**Quadro 11: Roteiro da Entrevista de Acordo com o Tema e a Dimensão**

Tema	Autor(es)	Dimensões e Conceitos	Perguntas da Pesquisa
Engajamento no trabalho	Kahn (1990)		1. Qual a sensação que você tem no desempenho das funções como diretor (valorização, desafios, reconhecimentos, significados e recompensas)?
		Segurança	2. Qual a sua identificação com a RJE? E com os colegas de trabalho?
	Schaufeli et al. (2002)	Vigor	3. Como você compara a energia que utiliza diariamente nas suas atividades no colégio, das atividades cotidianas?
Absorção		4. Até que ponto você já sentiu extremamente concentrado e absorvido pelas situações surgidas na sua atividade como diretor? Que pontos você destacaria?	

Fonte: Elaborado pela autora

Para a realização das entrevistas, a pesquisadora fez contato com as direções expondo os objetivos da pesquisa e a necessidade de efetivá-las. Após o refinamento desses dados, a pesquisadora agendou uma entrevista *online* via ferramenta *Teams* no mês de maio/2021. Os nove (9) diretores aptos a participarem da pesquisa concordaram em conceder as entrevistas, e todos eles foram entrevistados. Antes de iniciar as entrevistas, foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE aos entrevistados. As entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 45 minutos, sendo possível observar que o tempo decorrido até a conclusão das entrevistas poderia variar de acordo com a abertura dos diretores em relação às perguntas e, também, em relação à sua disponibilidade de tempo.

Apresentada a técnica de coleta de dados da pesquisa, passa-se à análise dos dados quantitativos.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Com relação ao tratamento dos dados quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva, incluindo análise de frequências, média e desvio padrão, com a utilização do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.

Para a análise dos dados, as informações obtidas pelos questionários aplicados foram devidamente tabuladas e inseridas em banco de dados com a finalidade de que fossem processadas estatisticamente, por meio do computador.

Embora boa parte do desenvolvimento da estatística tenha ocorrido antes da revolução dos computadores, a ampla utilização destes acelerou enormemente o processo. Em particular, o computador possibilita o manuseio, a análise e a dissecação de grandes massas de dados, bem como a realização de cálculos que, de outra forma, seriam demasiadamente laboriosos só de imaginar (FREUND; SIMON, 2004).

Afinal, a associação de programas apropriados de computação às técnicas estatísticas constitui valiosa ferramenta para a administração (DOWNING; CALRK, 2012).

#### 3.3.1 Teste t do Student

Trata-se de um teste paramétrico usado para analisar se existe uma diferença significativa entre dois grupos. Ou melhor, por meio do Teste t do Student, objetiva-se investigar se a diferença analisada decorre do acaso ou se há de fato de uma diferença efetiva (HAIR; JOSEPH; BABIN MONEY; SAMOUEL, 2005). A seguir, são elencadas as duas variáveis para aplicação do Teste T.

H0: Não há diferença entre as variáveis estudadas.

H1: Há diferença entre as variáveis estudadas.

#### 3.3.2 Análise de Variância (ANOVA)

A análise de variância (ANOVA) é um teste paramétrico usado para analisar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores estão interferindo na variável resposta. Desse modo, esta técnica estatística permite que vários grupos sejam relacionados. Esses fatores podem ser conhecidos como qualitativa ou quantitativa, mas a variável resposta sempre tem que ser contínua.

Hipóteses a serem testadas:

H0:  $\mu_i = \mu_j$ , Para todo  $i, j = 1, \dots, n$ .

H1:  $\mu_i \neq \mu_j$ , Para pelo menos duas das médias  $i, j = 1, \dots, n$ .

Isto é,

H0: Não há diferença entre as variáveis estudadas.

H1: Há diferença entre as variáveis estudadas.

### 3.3.3 Teste de Tukey

O Teste de Tukey, nomeado em seguida John Tukey, é um teste estatístico usado normalmente quando a análise de variância (ANOVA) é significativo. Com isso, torna-se necessário analisar em quais fatores está ocorrendo essa diferença significativa. A comparação de todos os pares possíveis dos fatores é baseada na distribuição que é similar a distribuição t.

### 3.3.4 Correlação de Pearson

Correlação de Pearson ( $r$ ): é a medida de relação linear entre duas variáveis numéricas, com escala entre -1 e 1. Onde uma correlação positiva significa que, à medida que uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também. Enquanto na correlação negativa, à medida que uma variável aumenta, a outra tende a diminuir. A seguir, tem-se uma classificação de coeficiente de correlação:

- ✓ Acima de 0,70 (positivo ou negativo), indica correlação forte.
- ✓ Entre 0,30 e 0,70 (positivo ou negativo), indica correlação moderada.
- ✓ De 0 a 0,30 (positivo ou negativo), tem-se uma correlação fraca.

### 3.3.5 Metodologia Estatística

Nas avaliações dos itens e dimensões do instrumento avaliado, foram verificadas estatísticas descritivas de medidas de tendência e de dispersão dos dados, como por exemplo: mínimo, máximo, média e desvio padrão. Além do que, na característica sociodemográfica, realizou-se análise descritiva por meio de distribuições de frequências absolutas e relativas (%), sendo apresentadas em tabelas. Para verificar a confiabilidade dos dados do instrumento de Engajamento,

avaliou-se o Cronbach's Alpha, cujos índices acima de 0,70 apontam consistência dos dados classificada como satisfatória.

### 3.3.6 Confiabilidade dos Dados

Através do índice de Cronbach's Alpha, que verifica a confiabilidade dos dados, pode-se observar que todos os 10 itens avaliados quanto ao Engajamento obtiveram um alfa de Cronbach's oscilando acima de 0,70. Ou seja, a consistência dos dados foi classificada como satisfatória e pode ser observada no quadro abaixo:

**Quadro 12:** Teste Estatístico Cronbach's Alpha

Questão	Descrição	Cronbach's
E1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	0,71
E2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	
E3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	
E4.	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	
E5.	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	
E6.	O tempo voa quando estou trabalhando.	0,75
E7.	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	
E8.	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	
E9.	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	
E10.	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Dessa forma, uma vez realizada a pesquisa com aplicação dos questionários já referidos, bem como utilizando-se dos procedimentos metodológicos aqui expostos, foram encontrados os resultados que serão analisados no capítulo 4.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Quanto aos dados qualitativos, para Yin (2003, p. 131), a atividade de análise dos dados obtidos é uma atividade particularmente difícil, dada a diversidade de estratégias e técnicas disponíveis. Para o autor, em estudos de caso, o pesquisador deve concentrar seu esforço nos aspectos mais significativos do trabalho, procurando demonstrar habilidades analíticas e utilizar todo seu conhecimento para que a análise dos dados tenha profundidade.

À vista disso, pretende-se potencializar o conhecimento da pesquisadora sobre a instituição, permitindo, com isso, o acesso às informações com intuito de proporcionar uma melhor fundamentação na análise dos dados.

Os dados coletados através do relato das entrevistas foram apresentados de uma maneira que assegurasse a confidencialidade das informações obtidas. Os entrevistados foram identificados de forma aleatória de 1 a 9 sem um critério específico.

De acordo com objetivos estabelecidos na presente pesquisa, houve o tratamento qualitativo dos dados através da análise de conteúdo das entrevistas, fazendo-se possível que fossem ordenadas e classificadas para comparação entre si, com os dados coletados em relação à Rede Jesuíta de Educação – RJE e com as informações extraídas da pesquisa quantitativa. Essa comparação possibilitou a verificação das teorias e dos conceitos estudados que se contrastavam com a realidade pesquisada.

Fantinato (2015, p. 11) afirma que a pesquisa qualitativa “[...] não se preocupa com representativa numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os dados analisados são não-métricos e as características subjetivas”.

Destarte, os relatos foram categorizados em consonância aos objetivos da pesquisa e à luz das teorias de engajamento no trabalho, conforme observa-se no tópico a seguir.

### Quadro 13: Objetivos, Base Teórica, Questionário e Entrevistas

Objetivos Específicos			
a) Realizar o mapeamento dos fatores que impactam o nível de engajamento entre os colaboradores da RJE.			
b) Analisar, nas diferentes unidades da RJE, quais são os pontos fortes e os pontos que apresentam dificuldades no engajamento dos colaboradores.			
c) Analisar o papel da liderança para o engajamento dos colaboradores da RJE.			
d) Analisar quais fatores institucionais podem ser mais desenvolvidos para promover maior engajamento.			
Tema	Autor(es)	Dimensões e Conceitos	Tópicos
Engajamento no trabalho	Kahn (1990)	Significância	1. Qual a sensação que você tem no desempenho das funções como diretor (valorização, desafios, reconhecimentos, significados e recompensas)?
		Segurança	2. Qual a sua identificação com a RJE? E com os colegas de trabalho?
	Schaufeli et al. (2002)	Vigor	3. Como você compara a energia que utiliza diariamente nas suas atividades no colégio, das atividades cotidianas?
		Absorção	4. Até que ponto você já sentiu extremamente concentrado e absorvido pelas situações surgidas na sua atividade como diretor? Que pontos você destacaria?

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, serão apresentadas as questões éticas.

### 3.5 CONDIÇÕES ÉTICAS DO ESTUDO

Consonante às condições éticas, esta pesquisa atende à Resolução 510/16 de 07 de abril de 2016. Dessa forma, antes da efetiva condução da pesquisa, será necessário submeter a proposta de estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos (CAAE: 40472620.2.0000.5344), a fim de validar a proposta de pesquisa apresentada, a fim de validar a proposta de pesquisa apresentada. Cabe ressaltar que, dentre as exigências da referida Resolução, há a obrigatoriedade de que os participantes sejam esclarecidos sobre os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios.

Na sequência, este trabalho que delinea a pesquisa e seu desenho metodológico foram apresentados para todos os colaboradores do nível tático e operacional e para a equipe diretiva dos colégios e escolas da RJE, tendo havido, posteriormente, discussão com ambos acerca do envolvimento da instituição e dos sujeitos do processo descrito neste material.

Para o Diretor Presidente da Rede Jesuíta de Educação – RJE, foi, além disso, enviada a solicitação de Anuência da Instituição para a Realização da Pesquisa, conforme carta constante no Apêndice A.

No que concerne aos colaboradores do grupo 1 (nível tático e operacional) e ao grupo 2 (diretores dos colégios e escolas), foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE apresentados, respectivamente, nos Apêndices B e C.

À equipe do grupo 2, diretores dos colégios e escolas da RJE, foi solicitada a leitura de Termo e consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme orientações constantes no Apêndice C.

Ressalta-se, por fim, que foi apresentada a pesquisa e seus objetivos aos integrantes selecionados, em momento específico, antes de qualquer outro procedimento. Os diretores foram devidamente informados sobre os detalhes da investigação, sobre o que efetivamente implicava sua participação no processo de pesquisa em profundidade, sobre os conceitos envolvidos na pesquisa e sobre a dinâmica que ocorreria dali em diante.

Somente após os procedimentos éticos previstos terem sido realizados por completo, a coleta de dados foi iniciada.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, são demonstrados e discutidos os resultados da presente pesquisa. Os resultados apresentados inicialmente referem-se à amostra quantitativa. Na sequência, serão expostos alguns achados obtidos nas questões abertas, que complementaram o questionário. Em seguida, os achados da pesquisa em profundidade.

### 4.1 RESULTADOS DOS DADOS QUANTITATIVOS

A pesquisa tipo survey foi realizada com todos os colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE. O questionário foi disponibilizado através da ferramenta *Forms* no período de março a maio de 2021. No total, participaram da pesquisa colaboradores do grupo estratégico, tático e operacional de diferentes estados brasileiros, considerando a abrangência nas 17 unidades de educação da RJE no Brasil. Após análise do banco de dados, foram consideradas válidas as respostas de 487 participantes.

Nesta seção, apresenta-se o perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa, abrangendo as seguintes variáveis: faixa etária, gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação na unidade da RJE, função na unidade da RJE, unidade da RJE em que desempenha suas atividades.

Conforme Tabela 1, verifica-se que 58% dos colaboradores atuam na área acadêmica.

**Tabela 1:** Área em que atuam

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Área em que atuam	Administrativa	205	42,00%
	Acadêmica	282	58,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 2 refere-se ao gênero dos entrevistados. Observa-se que a maior parte foi composta por mulheres. Harnik (2011) afirma que, na educação básica, de uma forma geral, as mulheres sempre são a maioria, atingindo mais de 80% dos totais atuantes nesse nível de ensino segundo dados divulgados pelo MEC.

**Tabela 2: Gênero**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Masculino	165	33,88%
	Feminino	320	65,71%
	Prefiro não dizer	1	0,21%
	Outra	1	0,21%
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Em relação à faixa etária, a Tabela 3 apresenta a idade dos respondentes, pode-se observar que a maior predominância dos entrevistados se concentrou na faixa de 41 a 50 anos, com maior frequência relativa (33,06%).

**Tabela 3: Idade**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Idade	Até 20 anos	0	0,00%
	21 a 30 anos	76	15,61%
	31 a 40 anos	154	31,62%
	41 a 50 anos	161	33,06%
	51 a 60 anos	77	15,81%
	Mais de 60 anos	19	3,90%
	Outra	0	0,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

No que se refere ao grau de escolaridade dos participantes, é possível observar, pela Tabela 4, que 31,01% possuem especialização/MBA.

**Tabela 4: Grau de Escolaridade**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Grau de escolaridade	Ensino médio	48	9,86%
	Graduação incompleta	41	8,42%
	Graduação completa	103	21,15%
	Especialização/MBA incompleto	29	5,95%
	Especialização/MBA completo	151	31,01%
	Mestrado incompleto	35	7,19%
	Mestrado completo	64	13,14%
	Doutorado incompleto	10	2,05%
	Doutorado completo	4	0,82%
	Pós-doutorado	2	0,41%
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 5 descreve o tempo de atuação do participante na unidade da RJE. Alinhando ao que o estudo busca analisar, identificou-se que o período que a maioria atua está entre 10 até 20 anos representando cerca 25,46%. Os demais responderam que atuam no período de até 1 ano (2,87%), 1 até 3 anos (23,00%), 4 até 5 anos (12,11%), 5 até 10 anos (21,77%), 20 até 30 anos (11,50%). Ademais, 3,29% atuam há mais de 30 anos.

**Tabela 5: Tempo de Atuação na Unidade da RJE**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Tempo de atuação na unidade da RJE	de 1 ano	14	2,87%
	de 1 até 3 anos (inclusive)	112	23,00%
	de 4 até 5 anos (inclusive)	59	12,11%
	de 5 até 10 anos (inclusive)	106	21,77%
	de 10 até 20 anos (inclusive)	124	25,46%
	de 20 até 30 anos (inclusive)	56	11,50%
	Mais de 30 anos	16	3,29%
	<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Em relação à unidade respondente, constatou-se que grande maioria está concentrada no colégio dos Jesuítas. A Tabela 6 indica para a referida unidade uma frequência de 23,41%.

**Tabela 6: Unidade da RJE em que Desempenha suas Atividades**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Unidade da RJE em que desempenha suas atividades	Centro de Educação Infantil Nhã Chica - MG	29	5,95%
	Centro Educativo Padre Agostinho Castejón - RJ	0	0,00%
	Colégio Anchieta - RJ	5	1,03%
	Colégio Anchieta - RS	36	7,39%
	Colégio Antonio Vieira - BA	93	19,10%
	Colégio Catarinense - SC	18	3,70%
	Colégio dos Jesuítas - MG	114	23,41%
	Colégio Loyola - MG	61	12,53%
	Colégio Nossa Senhora Medianeira - PR	5	1,03%
	Colégio Santo Inácio - CE	2	0,41%
	Colégio Santo Inácio - RJ	45	9,24%
	Colégio São Francisco de Sales - Diocesano - PI	4	0,82%
	Colégio São Francisco Xavier - SP	8	1,64%
	Colégio São Luis - SP	27	5,54%
	Escola Padre Arrupe - PI	5	1,03%
	Escola Santo Afonso Rodrigues - PI	6	1,23%
	Escola Técnica de Eletrônica (ETE) "Francisco Moreira da Costa" - MG	29	5,95%
<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100,00%</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Assim, identifica-se, dentre os respondentes, a prevalência do sexo feminino, com idade de 41 a 50 anos, com especialização ou MBA completo, com tempo de atuação na unidade entre 10 até 20 anos, sendo que a maioria dos respondentes se encontra no Colégio dos Jesuítas em MG. Considerando-se, por sua vez, a região, torna-se possível dizer que a maioria se encontra no Sudeste Brasileiro e a menor parte dos sujeitos da pesquisa se encontra na região Nordeste. Apresentado o perfil sociodemográfico dos sujeitos desta pesquisa, passa-se à análise dos resultados referente ao Engajamento no Trabalho.

#### 4.1.1 Engajamento no Trabalho

No que se refere ao engajamento, como já destacado, foi utilizada a EEGT, Escala de Engajamento no Trabalho.

Os primeiros passos com vistas a construir e validar a EEGT consistiram em definir o construto a ser aferido por ela, escolhendo-se, na sequência, as dimensões que representariam tal conceito. Definiu-se como engajamento no trabalho um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais. Portanto, o construto a ser mensurado pela EEGT se estrutura em duas dimensões vigor e absorção (SIQUEIRA, 2014, p. 150).

O engajamento no trabalho se caracteriza por um estado mental positivo, podendo ser analisado em duas dimensões, quais sejam: vigor e absorção. Efetuada a pesquisa, foram encontrados os resultados para as dimensões pesquisadas, devendo-se considerar um valor entre 4 e 5 como score alto, entre 3 e 3,9 score médio e entre 0, 1 e 2,9 baixo score.

**Tabela 7:** Estatística Descritiva das Dimensões de Engajamento

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
Vigor	4,38	0,83	18,9%
Absorção	4,51	0,74	16,4%
Engajamento	4,49	0,79	17,6%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Na dimensão vigor, foi encontrado um resultado entre 4,00 e 5,00 com média em 4,38. Para a dimensão absorção, os valores encontrados foram entre 4,00 e 5,00 com média em 4,51, sendo que o resultado do constructo, levando em consideração as duas dimensões, finalizou com média em 4,49. Observe que vigor teve menor

média e maior dispersão (dp e cv) que absorção. Foi constatado, através do teste *t* de Student, para um nível de significância de 5%, correlação significativa de intensidade moderada entre vigor e absorção, e diferença quanto aos resultados médios das duas dimensões, sendo a média de absorção significativamente superior à média de vigor. Schaufeli tem como principal ideia a de que o indivíduo fica tão concentrado e envolvido no seu trabalho a ponto de perder a noção do tempo (SCHAUFELI et al., 2002).

Assim, ressalta-se que os respondentes demonstram sentimentos de interesse, inspiração e se sentem atraídos pelo trabalho que realizam. Baseado nisso, percebe-se que os colaboradores se encontram engajados, pois estão dedicados e absorvidos em suas atividades no trabalho, podendo até se esquecer do tempo quando estão trabalhando (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

A Tabela 8 apresenta a frequência na qual foram encontrados scores baixo, médio e alto junto aos colaboradores. A análise permite observar isoladamente nas dimensões vigor e absorção, bem como considerando-se o Engajamento em suas dimensões.

**Tabela 8:** Classificação da Dimensão Engajamento

Dimensões	Frequência	Alto	Médio	Baixo	Total
Vigor	n	427	43	17	487
	%	87,68%	8,83%	3,49%	100%
Absorção*	n	441	32	9	482
	%	91,90%	6,58%	1,89%	100%
Engajamento	n	445	29	13	487
	%	91,40%	5,95%	2,67%	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Verificou-se, assim, que 87,68% dos respondentes apresentaram alto score para vigor, sendo 8,83% com score médio e 3,49% para baixo score na dimensão vigor. Já na dimensão absorção, 441 participantes, ou seja, 90,55% apresentaram score alto, 32 participantes, ou seja, 6,57% dos entrevistados apresentaram score médio, sendo apenas nove os que apresentaram baixo score na dimensão absorção. Alguns participantes não responderam, correspondendo a 1% desta dimensão. Por outro lado, considerando o engajamento nas duas dimensões, verifica-se 445 respondentes ou 91,40% com alto score; 29 pessoas ou 5,95% com médio score; e 13 respondente ou 2,67% com baixo score.

Assim, como resultado do constructo engajamento também foram verificados scores de médio a alto, o que se mostra vantajoso, não apenas para os colaboradores, mas também para a organização em que estão inseridos (HAKANEN; SCHAUFEL, 2012), uma vez que o trabalhador motivado tende a ser mais confiante e produtivo (FILHO, 2015).

A Tabela 9, por sua vez, mostra o ranking dos itens avaliados no questionário de Engajamento, como se observa:

**Tabela 9:** Ranking dos Itens Avaliados no Questionário de Engajamento

Itens	Descrição	Média	Ranking	Dimensão
9	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	4,67	1	Absorção
6	O tempo voa quando estou trabalhando.	4,39	2	Absorção
3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	4,38	3	Vigor
10	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	4,35	4	Absorção
2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	4,31	5	Vigor
1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,28	6	Vigor
8	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	4,22	7	Absorção
4	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	3,97	8	Vigor
5	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	3,59	9	Vigor
7	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	3,30	10	Absorção

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Tendo como parâmetro o fato de que às respostas foram atribuídas notas que variam de 0 a 5, bem como considerando o fato de que as respostas entre 0 a 2,9 indicam baixo score, notas entre 3 a 3,9 médio score e valores entre 4 e 5 indicam alto score, observa-se que apenas as assertivas “Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos”, “Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho”, e “Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor” obtiveram, respectivamente, notas de 3,97, 3,59 e 3,30 representando, portanto, score médio.

As demais assertivas receberam notas igual ou superior a 4,22, sendo consideradas, portanto, como alto score. Como destaque, tem-se a assertiva “Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho” integrante da dimensão absorção, que obteve nota média de 4,67.

Observa-se, ainda, que a assertiva com a maior pontuação é integrante da dimensão absorção, enquanto a assertiva com a menor pontuação média está compreendida também na dimensão absorção, indo ao encontro dos dados constantes das Tabelas 7 e 8 que evidenciam que os respondentes apresentam maiores níveis na dimensão absorção em relação à dimensão vigor.

A Tabela 10, por sua vez, apresenta a comparação por gênero da pontuação conferida aos 10 itens constantes do questionário apresentado para a obtenção do índice de Engajamento no Trabalho, do qual os cinco itens iniciais relacionam-se à dimensão vigor e os cinco itens restantes à dimensão absorção com o trabalho, como se observa:

**Tabela 10:** Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Gênero

Itens	Descrição	Masculino			Feminino			Valor-p
		Média	Desvio Padrão	Participantes (n)	Média	Desvio Padrão	Participantes (n)	
E1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,29	,88	165	4,27	,82	320	,371
E2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	4,30	,84	162	4,31	,79	315	,689
E3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	4,29	1,05	163	4,43	,83	316	,156
E4.	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	3,95	1,16	162	3,99	1,12	315	,946
E5.	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	3,70	1,55	161	3,53	1,57	311	,376
E6.	O tempo voa quando estou trabalhando.	4,32	,96	162	4,42	,82	316	,388
E7.	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	3,12	1,46	162	3,39	1,32	316	,129
E8.	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	4,21	1,05	163	4,23	,97	314	,462
E9.	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	4,67	,67	163	4,66	,63	314	,573
E10.	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	4,22	,97	162	4,41	,82	314	<b>,049</b>
	<b>Vigor</b>	4,34	,91	165	4,41	,77	320	<b>,022</b>
	<b>Absorção</b>	4,43	,82	164	4,55	,69	317	,224
	<b>Engajamento</b>	4,44	,82	165	4,53	,75	320	<b>,000</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Pela análise dos dados obtidos, observa-se que inexistem diferenças significativas entre as respostas dadas por cada sexo. Somente na EEGT10, Vigor e Engajamento, a média do sexo feminino foi significativamente superior. Apenas um participante não declarou o gênero. Dessa forma, através do Teste *t* de Student, que é apropriado para comparar médias de dois grupos, não há evidência de diferença estatística dos itens e dimensões sobre o Engajamento considerando o sexo do respondente para a maioria dos EEGTS.

**Tabela 11:** Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Faixa Etária

Itens	Descrição	21 a 30 anos		31 a 40 anos		41 a 50 anos		51 a 60 anos		+ 60 anos		Valor-p
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão							
E1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	3,99	0,89	4,21	0,86	4,36	0,81	4,43	0,77	4,58	0,61	,002
E2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	4,07	0,91	4,24	0,87	4,42	0,74	4,46	0,68	4,37	0,68	,009
E3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	3,93	1,12	4,33	0,97	4,52	0,79	4,62	0,69	4,32	0,75	,000
E4.	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	3,68	1,24	3,97	1,15	4,18	1,03	3,84	1,14	3,95	1,08	,021
E5.	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	3,67	1,37	3,46	1,58	3,84	1,50	3,30	1,77	3,44	1,46	,092
E6.	O tempo voa quando estou trabalhando.	4,17	1,06	4,37	0,83	4,54	0,79	4,36	0,76	4,21	1,23	,031
E7.	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	3,28	1,28	3,32	1,29	3,24	1,43	3,32	1,49	3,68	1,29	,757
E8.	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	3,89	1,20	4,15	1,02	4,43	0,80	4,21	1,07	4,47	0,61	,002
E9.	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	4,49	0,78	4,64	0,67	4,74	0,59	4,69	0,57	4,79	0,42	,066
E10.	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	4,17	0,99	4,37	0,81	4,44	0,84	4,30	0,95	4,26	0,81	,259
	<b>Vigor</b>	4,09	0,88	4,36	0,85	4,50	0,83	4,45	0,70	4,47	0,61	,009
	<b>Absorção</b>	4,35	0,83	4,52	0,73	4,57	0,74	4,49	0,68	4,63	0,60	,271
	<b>Engajamento</b>	4,28	0,87	4,45	0,80	4,61	0,78	4,52	0,72	4,58	0,61	,044

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 11, no que lhe diz respeito, demonstra a comparação dos itens e dimensões sobre o engajamento no trabalho tendo em conta a faixa etária do respondente. O teste foi ANOVA e deu significativo naqueles cujo valor- p está em destaque. A seguir, foi feita a complementação da análise utilizando o teste de comparações múltiplas de Tukey para identificar as médias que diferiam significativamente nas EEGTS pertinentes.

Em geral, observa-se que foram formados dois grupos, sendo o de médias significativamente mais baixas assinalados pela cor mais clara.

Destaca-se, as cores dentro da tabela representam as diferenças significativas existentes entre as faixas etárias, dentro de cada item, de acordo com o Teste de Tukey. Faixas de mesma cor não diferem; e cores diferentes representam médias com diferenças significativas. É possível constatar que não houve diferenças por faixas obtidas junto aos respondentes em nenhuma idade, na dimensão absorção, apresentando médias acima de 4,00. As faixas de 21 a 40 anos atribuíram notas significativamente mais baixas que os indivíduos de mais de 40 anos.

Indo adiante na análise dos dados obtidos pelas respostas apresentadas, há, na Tabela 12, a comparação dos itens e dimensões tendo em conta o grau de escolaridade dos respondentes, como se observa abaixo:

**Tabela 12:** Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Grau de Escolaridade

Itens	Descrição	Ensino Médio		Graduação incompleta		Especialização/MBA incompleto/completo		Mestrado incompleto/completo		Doutorado incompleto/completo Pós-doutorado		Total		Valor-p
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
		E1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,44	0,90	4,22	0,91	4,36	0,72	4,13	0,91	4,25	0,58	
E2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	4,45	0,74	4,26	0,90	4,41	0,69	4,16	0,88	4,19	0,75	4,31	0,81	,076
E3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	4,53	0,91	4,28	1,04	4,49	0,80	4,23	0,91	4,44	0,73	4,38	0,91	,073
E4.	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	3,98	1,33	3,85	1,19	4,08	1,09	3,98	1,05	3,94	1,06	3,97	1,13	,500
E5.	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	4,03	1,12	3,50	1,54	3,53	1,66	3,69	1,54	3,44	1,67	3,59	1,56	,345
E6.	O tempo voa quando estou trabalhando.	4,45	0,67	4,34	1,01	4,41	0,85	4,39	0,82	4,38	0,72	4,39	0,87	,925
E7.	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	3,10	1,59	3,02	1,49	3,44	1,25	3,45	1,26	3,81	1,05	3,30	1,37	,016
E8.	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	4,30	1,01	4,08	1,18	4,39	0,80	4,12	1,00	4,00	0,89	4,22	1,00	,039
E9.	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	4,76	0,62	4,61	0,76	4,73	0,52	4,60	0,68	4,63	0,50	4,67	0,64	,319
E10.	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	4,44	0,92	4,21	1,05	4,43	0,76	4,40	0,78	4,13	0,72	4,35	0,87	,140
<b>Vigor</b>		4,13	1,12	4,31	0,91	4,49	0,69	4,39	0,77	4,50	0,63	4,38	0,83	,061
<b>Absorção</b>		4,36	0,97	4,35	0,88	4,63	0,56	4,56	0,67	4,56	0,51	4,51	0,74	,009
<b>Engajamento</b>		4,10	1,26	4,42	0,87	4,61	0,62	4,57	0,64	4,50	0,52	4,49	0,79	,001

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O teste foi ANOVA e deu significativo naqueles cujo valor- p está em destaque. A seguir, foi feita a complementação da análise utilizando o teste de comparações múltiplas de Tukey para identificar as médias que diferiam significativamente nas EEGTS pertinentes.

Observando os dados constantes da Tabela 12, foi possível identificar impacto significativo do nível de escolaridade nas EEGT 7 “Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.” e EEGT 8 “Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.” na dimensão absorção e engajamento. Nestes, o desempenho daqueles que têm graduação foi significativamente inferior aos demais grupos com maior nível de escolaridade e não diferiu significativamente do desempenho daqueles com ensino médio, no engajamento.

A Tabela 13, por seu turno, mostra a comparação dos itens e dimensões do Engajamento de acordo com o tempo de atuação nas unidades da RJE.

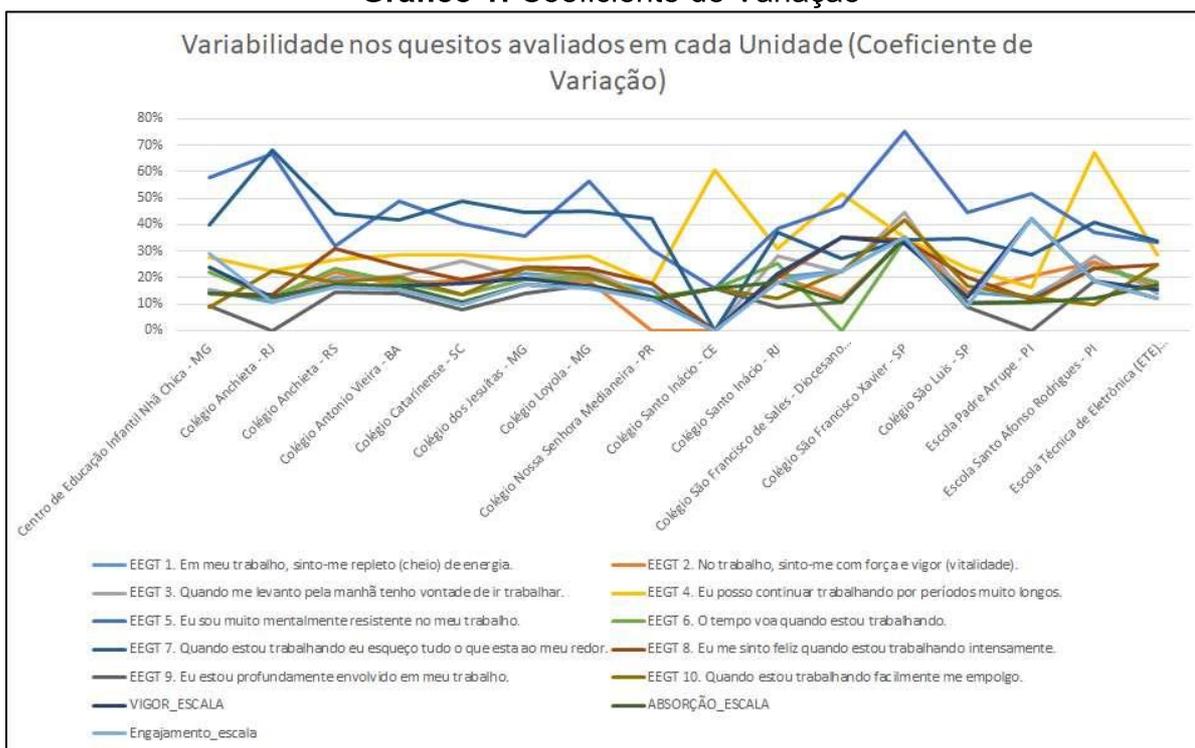
**Tabela 13:** Comparação do Itens e Dimensões sobre Engajamento por Tempo de Atuação

Itens	Descrição	menos de 1 ano	de 1 a 3 anos (inc)	de 4 a 5 anos (inc)	de 5 a 10 anos (inc)	de 10 a 20 anos (inc)	de 20 a 30 anos (inc)	mais de 30 anos
E1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	11%	21%	21%	19%	19%	20%	16%
E2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	14%	21%	21%	18%	17%	20%	16%
E3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	33%	25%	23%	19%	18%	20%	8%
E4.	Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos.	31%	32%	29%	26%	27%	29%	29%
E5.	Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.	34%	40%	49%	42%	42%	51%	49%
E6.	O tempo voa quando estou trabalhando.	12%	19%	22%	20%	18%	21%	32%
E7.	Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor.	25%	38%	46%	37%	47%	44%	37%
E8.	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.	15%	24%	29%	21%	24%	23%	18%
E9.	Eu estou profundamente envolvido em meu trabalho.	19%	12%	16%	14%	11%	19%	7%
E10.	Quando estou trabalhando, facilmente me empolgo.	13%	20%	23%	16%	21%	25%	16%
	<b>Vigor</b>	14%	21%	20%	19%	15%	23%	14%
	<b>Absorção</b>	13%	15%	19%	15%	14%	24%	16%
	<b>Engajamento</b>	10%	19%	18%	19%	13%	23%	14%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Utilizou-se o coeficiente de variação para comparar os níveis de engajamento atribuídos. A maior discordância entre as respostas, ou seja, a variabilidade mais elevada foi observada nas EEGT 5 “Eu sou muito mentalmente resistente no meu trabalho.” EEGT 7 “Quando estou trabalhando, eu esqueço tudo o que está ao meu redor”. Observa-se, também, que, de forma geral, há certa homogeneidade nos níveis de engajamento, independentemente do tempo de atuação.



**Gráfico 1: Coeficiente de Variação**

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante da análise, verifica-se que os colaboradores da Rede Jesuíta de Educação RJE estão engajados possuindo sentimentos de Vigor e Absorção ao exercer suas atividades diárias. Sendo assim, os resultados apresentados demonstram que, à medida que os colaboradores se sentem engajados com o trabalho que exercem, tendem a apresentar maior desenvolvimento de suas atividades diárias.

## 4.2 RESULTADOS DOS DADOS QUALITATIVOS

### 4.2.1 Perfil dos Entrevistados da Rede Jesuíta de Educação

Do total de nove diretores entrevistados, sete são do gênero masculino e dois do gênero feminino. Com relação à faixa etária, um diretor está na faixa etária de 31 a 40 anos, cinco diretores estão na faixa etária de 41 a 50 anos e três diretores na faixa etária de 51 a 60.

Segundo Lück (2011), o poder de articulação da direção de uma escola precisa ter como base a organização, a autoridade e o poder de persuasão, qualidades que,

exceto a organização que socialmente parecer ser mais feminina, são culturalmente construídas como características masculinas.

Do total dos cargos de direção (atualmente 49) da RJE, doze são mulheres, perfazendo 24% de cargos de direção sendo desempenhado por mulheres.

Analisando o quadro de professores/professoras das escolas da RJE, percebe-se que, apesar de ter uma maioria feminina em sala de aula, quando se passa para os cargos de gerenciamento e direção, o que se encontra é uma maior predominância de homens exercendo papéis de liderança.

#### 4.3 O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NA VISÃO DOS DIRETORES DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO - RJE

Como apresentado no referencial teórico deste trabalho, Kahn (1990) propôs três dimensões psicológicas para explicar o ato do funcionário engajar-se ou desengajar-se no trabalho. Essas dimensões psicológicas seriam a significância, a segurança e a disponibilidade. Da mesma forma, Schaufeli et al. (2002) definiram engajamento no trabalho como sendo uma condição que se relacionaria de forma positiva na mente das pessoas, cujas dimensões seriam vigor, dedicação e absorção.

Assim, com o objetivo de identificar os fatores determinantes do engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE, e quais variáveis de engajamento estão satisfatórias e quais poderiam ser oportunidades de melhoria, apresentado no problema de pesquisa, foram utilizadas as dimensões de significância e segurança trazidas por Kahn (1990) e as dimensões de vigor, dedicação e absorção abordadas por Schaufeli et al. (2002).

Para Kahn (1990), significância está relacionada a atividades envolvendo mais ou menos desafio, variedade, criatividade, autonomia e delineamento claro de procedimentos e metas. Da mesma forma, cargos formais que oferecem mais ou menos identidades atrativas, por meio do ajuste com uma autoimagem que remete a status e influência, aspectos que podem ser percebidos nos trechos de entrevistas a seguir apresentados:

Eu acho que o ponto forte é quando eles sabem o que precisam fazer, então têm foco, são desafiados e eles se sentem comprometidos ou de algum modo responsabilizados, por exemplo, se eu proponho um grupo de trabalho e convido alguém para participar, o engajamento é praticamente 100% (ENTREVISTADO 2).

Além do acolhimento tem a manutenção do clima saudável, as pessoas sentem que tem um clima favorável a esse engajamento então eles sentem essa necessidade de retribuir de certa forma ou contribuir para a manutenção desse clima então um outro ponto forte é o clima que o colégio mantém que possibilita esse engajamento e não só essa questão da sensação, mas tem um investimento grande na qualidade de vida no trabalho (ENTREVISTADO 8).

A questão positiva para o engajamento dos colaboradores é a estrutura do colégio, o sentimento de pertença, o colégio, quer queiram quer não, tem uma excelente remuneração para os colaboradores, então, isso também faz com que eles queiram se dedicar mais ao colégio. Esses elementos fazem com que eu perceba o engajamento dos colaboradores (ENTREVISTADO 9).

Somos todos educadores construindo um clima institucional que desemboca nisso, somos todos educadores que se encontram numa missão que é educar (ENTREVISTADO 3).

As falas destacadas nas entrevistas confirmam a presença da dimensão significância na visão dos diretores, considerando que os colaboradores percebem sentido no trabalho, têm clareza do que precisa ser feito, sentem-se desafiados e possuem autonomia no desempenho de duas atividades.

Da mesma forma, com relação à valorização, significado e recompensas que veem no desempenho das funções (Entrevistado 3) ou ao afirmar e reafirmar o engajamento dos colaboradores (Entrevistados 2, 8 e 9), os diretores percebem que os colaboradores atribuem significado ao próprio trabalho.

Na visão dos diretores, quando os colaboradores demonstram um sentimento de valorização (Entrevistado 8), por ter no colégio um lugar de escuta e acolhimento, os colaboradores demonstram que esses gestos são um ponto forte e influenciam no desempenho da função, visto como recompensa, enquadra-se perfeitamente em uma das definições de significância propostas por Kahn (1990).

Na mesma perspectiva, na dimensão dedicação indicada por Schaufeli et al. (2002), os autores afirmam que ela se caracterizaria pelo comprometimento do colaborador com o trabalho e pelo nível de significância conferido ao mesmo. Como a significância é a dimensão ora em análise, sobre essa questão, foram extraídos os seguintes trechos das respostas dos entrevistados:

Eu trabalho em função daquilo que é demandado, então eu me sinto logicamente satisfeito reconhecido dentro das atividades e atribuições (ENTREVISTADO 7).

O ponto forte é a proximidade da gestão das equipes operacionais, permitindo maior diálogo e entendimento de processos (ENTREVISTADO 6).

Conforme constata-se nos relatos, e assim como foi na análise da significância de Kahn (1990), torna-se possível ver que os diretores conferem significado ao próprio

trabalho e ao dos colaboradores, pois valorizam e mostram satisfação com as funções desempenhadas. Além do mais, os diretores percebem que tanto eles quanto os colaboradores sentem orgulho por estarem na Rede Jesuíta de Educação – RJE. Esse sentimento de orgulho também está envolvido no conceito de dedicação de acordo com a teoria de Schaufeli et al. (2002).

No sentido diametralmente oposto aos pontos fortes, estão os pontos fracos ou os que apresentam dificuldades. Para alguns diretores, a ausência de um programa de formação continuada pode dificultar para que o engajamento dos colaboradores aconteça em sua integralidade.

Towers (2012) afirma que funcionários que não estão engajados tendem a diminuir a qualidade do seu trabalho, comprometendo a produtividade da empresa.

Em alguns momentos, foi possível identificar nos relatos dos diretores a preocupação de ter um colaborador não engajado, conforme indicado nos trechos a seguir:

A dificuldade encontramos principalmente na formação de profissionais, comprometimento com a cultura e política da instituição, criando uniformidade, o que gera grande dificuldade para que possamos manter um índice aceitável de turnover e manter a assiduidade das equipes (ENTREVISTADO 6).

Não proporciono nenhuma formação ou palestra para os colaboradores, hoje tenho pensado mais em fazer isso, vejo que seria mais um diferencial para o engajamento (ENTREVISTADO 9).

Nessa perspectiva, o engajamento surge como decorrência do fornecimento de meios para os colaboradores, a partir dos quais estes possam desenvolver seu trabalho, percebendo sentido, valorização e maior satisfação referente aos aspectos pessoais e profissionais.

De acordo com o PEC, Processos de Formação Institucional, Capacitação Profissional e Comunicação são mais efetivos quando permeados pelo fomento do compromisso e da adesão em vista da aprendizagem, do desenvolvimento do trabalho e do comprometimento com a missão e visão das Unidades.

Na visão de alguns diretores, cabe reforçar a missão da companhia de Jesus e a missão do colégio, com o objetivo final de servir melhor, no educar.

A segunda dimensão analisada é a da segurança, que, para Khan (1990), estaria relacionada a elementos dos sistemas sociais que criam situações que são mais ou menos previsíveis, consistentes e não ameaçadoras. Estilo de gestão

resiliente, confiável e competente. O que remete para a compreensão de um objetivo específico que é analisar o papel da liderança para o engajamento dos colaboradores.

De acordo com o PEC, a Promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição, é tarefa de todos os gestores da Unidade Educativa.

Os relatos trazidos pelos diretores dizem respeito ao comportamento dos líderes, comportamento este que pode se traduzir em mais (ou menos) apoio, resiliência, constância, confiança e competência. A confiança, na visão de alguns diretores, por sua vez, estava muito ligada à imagem do papel de liderança, como pode ser verificado nos seguintes trechos:

Eu como diretora busco ser exemplo, não adianta a gente falar e não fazer, então a partir do momento que a equipe vê em mim o engajamento a dedicação, percebo que eles buscam fazer o mesmo (ENTREVISTADO 1). Primeiro é dar o exemplo, não adianta nada o discurso, o discurso emociona mais o que arrasta é o exemplo (ENTREVISTADO 9). Trago a questão da animação, passar que cada um é importante a partir do que a pessoa faz, então você conseguir passar isso para todos os colaboradores, conseguir dizer para eles que a partir do que cada um faz independente do que, ele é importante para a instituição (ENTREVISTADO 5).

Na fala de alguns diretores, o apoio aos colaboradores era verificado com um olhar para o capital humano, para o cuidado, para o colocar-se no lugar deles. Uma representação disso é encontrada nos trechos a seguir:

Vendemos serviços, algo não tangível, o que como capital humano é totalmente desprovido de motivação e comprometimento. A ação nos últimos 4 anos foi a de colocar um projeto que não só recuperou a equipe, mas aumentou o nível de engajamento e entrega dos serviços com qualidade (ENTREVISTADO 6). A liderança é o catalisador para a promoção do engajamento a liderança precisa, traduzir em ações concretas aquilo que vem carregado dos valores institucionais e são esses valores que quando colocados em prática a gente percebe que gera uma adesão das pessoas (ENTREVISTADO 8). Ouvir as pessoas, valorizar o que trazem como soluções (ENTREVISTADO 2). Acaba passando o maior período do dia aqui na escola. O papel mais significativo é o exemplo (ENTREVISTADO 1). Falar de trabalho para mim é a mesma satisfação que eu tenho em ter uma atividade que eu gosto de fazer na minha vida pessoal, logo eu consigo colocar a mesma energia no trabalho da que eu coloco no hobby (ENTREVISTADO 6). O garantidor de que aqui nesta comunidade se fala e se pratica aquilo que é princípio e valor para a companhia de Jesus, portanto é uma responsabilidade

muito grande no processo de engajamento do colaborador garantindo que as nossas ações sejam justas honestas corretas e testemunhais daquilo que é a companhia de Jesus (ENTREVISTADO 3).

Schaufeli et al. (2002) afirmam que uma das características do vigor é a vontade que o colaborador tem em investir esforços na sua instituição. Nesse sentido, a partir da análise dos excertos acima, pode-se dizer que, para estes diretores, o engajamento desses líderes está associado ao propósito e à responsabilidade que eles encontram no papel que exercem: ser exemplo para os colaboradores, expressar em suas atitudes de liderança os valores jesuítas que comungam.

Nesse contexto, o engajamento é caracterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o trabalho.

Todavia, como Kahn (1990) afirmou, o ato de engajamento no trabalho não é estático, ele não é uma fotografia, o engajamento é determinado pelo entusiasmo. As pessoas podem ou não se engajar em uma tarefa a depender das circunstâncias. A relevância do papel está relacionada ao impacto que o trabalho do colaborador produz, seja no âmbito interno, isto é, nos papéis ocupados pelos colaboradores na organização, seja no campo externo, especialmente na sociedade de um modo geral.

Dessa maneira, foi possível observar nas falas de alguns diretores que a dimensão segurança foi impactada pela pandemia causada pela Covid-19, que colocou toda a população mundial em alerta e gerou uma crescente situação de vulnerabilidade. Trata-se, portanto, de um contexto afetado pela pandemia da Covid-19. Mais do que nunca, esse impacto tem mobilizado a reflexão sobre a dimensão ética, social e política da educação e do papel das organizações.

A pandemia comprometeu muito, porque o engajamento ele exige também um afeto, se sentir afetado, principalmente numa obra da companhia de Jesus quer dizer toda a questão do afeto é que faz com que tenha sentido e sabor (ENTREVISTADO 2).

A pandemia ela descortinou muitas questões que a gente sabia que existia, foi visível a preocupação dos colaboradores, com o incerto, não domínio das tecnologias (ENTREVISTADO 4).

A pandemia influenciou principalmente na forma de execução das tarefas e principalmente no trabalho por responsabilidade. A cultura estava muito atrelada a horário de produção, entretanto, com o home office, os colaboradores passaram a entender que não se trata de tempo, mas de entrega (ENTREVISTADO 6).

Para Kahn (1990), as pessoas se engajariam ou desengajariam também de acordo com as suas experiências prévias. Se o trabalho para o colaborador tem significância, ele possui disponibilidade em executá-lo, mas, se não sente segurança,

o engajamento não ocorrerá. Desse modo, as lideranças foram desafiadas a implementar um conjunto de ações e a atuar em um momento tão difícil. No contexto das unidades da RJE, as direções implementaram um conjunto de decisões como, por exemplo, não adesão às Medidas Provisórias de suspensão de contratos ou redução de carga horária e de salários, não desligamento de colaboradores em virtude da suspensão de aulas presenciais, não redução de salários, entre outros, como pode ser constatado na fala de uma colaboradora *“Pra mim significa a realização de um sonho, de trabalhar em uma instituição em que se valoriza os colaboradores e mais que isto nesta pandemia pude ver o cuidado da instituição e saber que não somos meros funcionários, mais uma comunidade onde me sinto cuidada e valorizada”*. Estas ações tiveram um reflexo perceptível no ambiente escolar, indicando a preocupação da liderança com a sua equipe de colaboradores. Conforme relato do Entrevistado 8, *“A ação tomada no colégio com relação ao cuidado com os colaboradores gerou um efeito extremamente positivo para incentivar o engajamento”*. Na visão dos diretores, a pandemia ajudou a fortalecer esse laço de cuidado com os colaboradores que, conseqüentemente, retribuem com o engajamento muito mais forte.

De acordo com o PEC, nas Unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade; uma liderança que ajuda a comunidade a crescer em Cristo, segundo o Pe. Adolfo Nicolás, S.J., na Conferência sobre a Liderança Inaciana, em Valladolid, 2013.

Ainda com relação à dimensão da segurança, foi avaliada a perspectiva das normas organizacionais, a fim de identificar se estas são claras e com expectativas compartilhadas pelos membros da organização sobre os comportamentos e as emoções que se podem expressar no local de trabalho. Nessa perspectiva, para que os indivíduos se sintam psicologicamente seguros para expressar comportamentos e emoções, as situações do sistema social devem ser previsíveis, consistentes e não ameaçadoras, o que remete à compreensão do objetivo específico de analisar quais fatores institucionais podem ser mais desenvolvidos. Sobre esse tópico, é interessante analisar os seguintes trechos:

A instituição tem a ferramenta e a possibilidade de oferecer a experiência dos exercícios espirituais, como um espaço de sermos quem somos, de descobrir aquilo que é o melhor de nós, oferecer momentos de espiritualidade (ENTREVISTADO 2).

Todos aqueles que forem ligados à gestão de pessoas quer seja através da gestão de pessoas o cuidado nos momentos de mimo, a escuta nos momentos de angústia, o termômetro com movimentos de escuta pesquisa, trânsito entre os colaboradores estão todos os movimentos de recursos humanos de cuidado e zelo inclusive pautando através da escuta e das pesquisas etc. (ENTREVISTADO 3).

Uma ação que a instituição poderia desenvolver é as análises de desempenho, políticas de benefícios, encontros dos homólogos, capacitações de acordo com o resultado das análises, padronização, enfim, ações que tornem o colaborador da RJE como uma única peça, falando a mesma língua e com identidade de grupo, não de unidade (ENTREVISTADO 6).

No aspecto institucional seria desenvolver uma comunicação eu vejo que às vezes algumas atividades, alguns compromissos até mesmo de relacionamento sejam pedagógicos seja acadêmico eles não têm uma boa comunicação (ENTREVISTADO 7).

Há de se notar, nesses trechos, que, embora a RJE tenha implementado um Comitê de planejamento estratégico, no qual serão criadas algumas ações em nível de rede, como por exemplo avaliação de desempenho, neste momento, esbarra-se em problemas orçamentários conforme a fala do Entrevistado 8: “As questões orçamentárias são um problema, como nós não havíamos feito essas previsões de custos para o que foi surgindo em tempos de pandemia, então tivemos que parar outros planejamentos que já estavam definidos”.

Já n característica absorção de Schaufeli et al. (2002), observa-se que a indicação principal corresponde à ideia de que o indivíduo fica tão concentrado e comprometido no seu trabalho a ponto de perder a noção do tempo. A verificação da presença ou não dessa característica no desempenho das funções pode ser percebida nas falas extraídas das entrevistas a respeito dessa situação:

Bastante, principalmente naquilo que se refere à gestão de pessoas, então eu compreendo a missão sempre como um lugar em que eu deveria ajudar os colaboradores a conseguir dar o seu melhor (ENTREVISTADO 2).

Pela intensidade que a gente vive do cotidiano da escola todas as situações que chegam a nós eu não consigo me sentir apático, de uma certa forma eu me sinto participante (ENTREVISTADO 4).

A absorção corresponde à ideia de imersão no trabalho, considerando também certa dificuldade em se desvincular dele (SCHAUFELI; BACKKER, 2003). Alguns diretores relatam que foram absorvidos quase que totalmente neste tempo de pandemia, principalmente pelas dificuldades das famílias se adaptarem às aulas remotas, dificuldades dos colaboradores se adaptarem ao *home office*.

Na visão dos diretores, passada essa adaptação, foi possível perceber que os colaboradores estão mais absorvidos na atividade diária, o que corresponde a um



Como pode ser observado na Figura 1, a nuvem de palavras está permeada com mais intensidade pelas palavras missão, comprometido, engajado e rede, seguidas das demais com menor frequência: envolvido, educação, trabalhar, formação, valores. Já as palavras com número de repetições ainda menor são: desenvolvimento, objetivos, comunidades, sentir, escola, profissional e pedagogia. A partir da análise das respostas é possível responder outro objetivo específico desta pesquisa que é o de realizar o mapeamento dos fatores que impactam o nível de engajamento entre os colaboradores da RJE.

Através da análise das respostas, foi possível identificar um **sentimento de pertencimento** a uma comunidade que comunga de objetivos comuns, o que é confirmado nos trechos que seguem: *“Estar engajado em uma instituição jesuíta é ter o sentimento de pertencimento e estar condizente com os valores e missão do colégio”, “Significa ter o sentimento de pertencimento e fazer tudo aquilo que nos é proposto com alegria e a convicção de estarmos trilhando o caminho certo, levando os alunos a conquistar o seu magis e também buscando atingir o nosso magis enquanto profissional que somos”*. O colaborador precisa sentir que faz parte de algo maior do que ele. O foco é sempre no “nós” ao invés do “eu” ou “eles”.

Avançando mais um pouco, cabe destacar outro fator que é a **missão**, conforme trechos a seguir: *“Estar engajado na RJE significa entender a construção institucional da Rede e a missão educativa a qual ela se propõe”, “Está ligado à missão e cultura da instituição sendo parte dela, e fazendo ela ser parte de você”*. O **comprometimento** também é um fator que aparece com bastante intensidade: *“Significa trabalhar comprometida com o modo de proceder dos jesuítas”, “Na minha opinião, estar engajado significa estar comprometido com o propósito e com os valores da RJE”*. O trabalho em **rede** é um fator significativo em consonância com os trechos a seguir: *“Estar engajado na RJE significa entender a construção institucional da Rede e a missão educativa a qual ela se propõe”, “Acredito que estar envolvido nas propostas da rede, buscar sempre agregar novas experiências compartilhando do nosso trabalho”*.

Esses relatos reforçam os princípios constantes no Projeto Educativo Comum – PEC. A clareza e a objetividade esperadas de cada profissional e equipe de trabalho, bem como as expectativas em relação ao desempenho e importância no conjunto da missão, muito ajudam a motivação em assumir, com entusiasmo, a responsabilidade na obra apostólica. Não importa o nível de responsabilidade, serviço ou autoridade,

todos precisam estar cientes das próprias atribuições e bem-motivados a realizar o trabalho sob o signo do Magis.

No próximo tópico, tratar-se-á da discussão integrada dos resultados.

## 5 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção, serão discutidos achados quantitativos e qualitativos que, ao serem analisados conjuntamente, apontam resultados a serem destacados neste estudo, assim como serão indicadas recomendações gerenciais a partir dos resultados obtidos.

Em relação à questão de um colaborador *sentir-se repleto (cheio) de energia*, 85,40% dos respondentes da etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação, indo ao encontro da condição estabelecida.

Quando verificada a percepção sobre *sinto-me com força e vigor (vitalidade)*, verificou-se que 87,00% dos respondentes da etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação, indo ao encontro da condição estabelecida.

Sobre a questão *posso continuar trabalhando por períodos muito longos*, verificou-se que 73,90% dos respondentes na etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com essa afirmação.

Em se tratando da questão *quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar*, verificou-se que 88,40% dos respondentes na etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação. Tal questão apresentou significância nos resultados quantitativos, havendo distinção por gênero mais acentuada, em que respondentes femininos apresentaram maior tendência a concordar que *quando levantam pela manhã, tem vontade de ir trabalhar* do que respondentes do gênero masculino. No entanto, não foi possível estabelecer através da etapa quantitativa fatores que permitam identificar os motivos desta distinção.

Também foi constatada significância acentuada entre respondentes de idade entre 41 e 50 anos e 51 a 60 anos, indicando que a meia idade proporciona uma percepção mais acentuada de que *quando levantam pela manhã, sentem vontade de ir trabalhar*, do que os jovens com idades entre 21 e 30 anos.

Em relação à percepção *sou muito mentalmente resistente no meu trabalho*, verificou-se que 68,50% dos respondentes na etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação.

Dessa forma, a dimensão de Engajamento no Trabalho, Vigor, alcançou médias entre “Quase sempre” e “Sempre”. Baseado nisso, percebe-se que os colaboradores da Rede Jesuíta de Educação - RJE se encontram engajados, pois estão completamente dedicados em suas atividades no trabalho, podendo até se

esquecerem do tempo quando estão trabalhando (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Sobre a percepção de que *o tempo voa quando estou trabalhando*, verificou-se que 87,10% dos respondentes concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação.

Quando verificada a percepção *quando estou trabalhando, eu esqueço tudo ao meu redor*, houve uma concordância parcial ou total de 55,40% dos respondentes na etapa quantitativa. Entretanto, há de se destacar que 18,04% dos respondentes assinalaram a opção “Frequentemente” e 13,60% assinalaram a opção “Às vezes” sendo este um resultado elevado. Na etapa de entrevistas, surgiram elementos que estão além dos muros dos colégios, tal como a pandemia do Covid 19, como pode ser constatado no trecho “*foi visível a preocupação dos colaboradores, com o incerto*” do Entrevistado 4. Dessa forma, observa-se a necessidade de compreender o momento atípico que está sendo vivenciado e ter o cuidado com o colaborador.

Relativo à percepção de *me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente*, verificou-se que 81,30% dos respondentes concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação.

Sobre a questão *eu estou profundamente envolvido em meu trabalho*, verificou-se que 94,70% dos respondentes na etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação. Essa questão apresentou significância nos resultados quantitativos, havendo distinção por gênero mais acentuada, em que respondentes masculinos apresentaram maior tendência a concordar que estão profundamente envolvidos em meu trabalho do que respondentes do gênero feminino. Contudo, não foi possível estabelecer, através da etapa quantitativa, fatores que permitam identificar os motivos dessa distinção. Na etapa de entrevistas, surgiram elementos que corroboraram com essa concordância, como pode ser constatado no trecho “*Significa estar envolvido na Rede Jesuíta de Educação, não somente no trabalho, mas em suas questões sociais e espirituais*”. Sobre a questão *quando estou trabalhando, facilmente me empolgo*, verificou-se que 87,20% dos respondentes na etapa quantitativa concordaram quase sempre ou sempre com a afirmação.

O que representa que os funcionários trabalham concentrados, absorvidos por suas atividades, estão focados, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer no trabalho que geralmente se esquecem do tempo enquanto estão trabalhando (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013 apud HANSEN et al., 2018).

Após análise integrada dos resultados quantitativos e qualitativos desta pesquisa, elencam-se os fatores determinantes do engajamento dos colaboradores, bem como o que está satisfatório e o que é oportunidade de melhoria.

Engajamento, no ambiente corporativo, representa ligação afetiva do colaborador com a organização. O significado de engajamento é “empenho em uma causa”. Além da palavra ser um substantivo masculino, ela é a junção do verbo engajar + mento.

Para os colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE, estar engajado remete ao ideal, à missão, ao sonho e à causa comum de estar a serviço. É sentir-se parte, é colaborar afetiva e efetivamente, é buscar constante atualização. Nesse caso, em "fidelidade criativa", conhecer a Pedagogia da Companhia de Jesus, atualizando-a. É reconhecer o legado da missão universal da Companhia de Jesus - uma tradição viva no século XXI, por meio dos pressupostos e fundamentos e traduzir esse legado na atuação local, promovendo a transformação institucional e de vidas.

Engajamento integra e articula as dimensões pessoal e profissional, na perspectiva de interrelação do ser e do fazer, que são indissociáveis. Parafraseando a Pedagogia Inaciana, engajamento é a busca constante da "excelência humana e acadêmica" - o Magis. É reconhecer que o percurso da construção do conhecimento e a gestão das instituições da Rede requerem alinhamento com o Projeto Educativo Comum (PEC), como inspiração e orientação, respeitando e valorizando a riqueza e a complexidade da cultura local, reconhecendo que as individualidades compõem o todo - a rede, formando verdadeira arquitetura humana-organizacional pautada pela "unidade na diversidade".

Engajamento é experiência que dá sentido e significado à vida; é capaz de gerar identificação, conhecimento e reconhecimento por meio da participação efetiva e afetiva dos processos de gestão, da capacidade de assumir novos desafios, de fortalecer a imagem e a cultura institucional diante de situações de crise, de impulsionar a inovação, de colocar em prática a missão, a visão, os princípios e os valores como código de ética individual e coletivo da instituição.

Engajamento é a expressão da cultura institucional de Rede - atitudes, habilidades e competências mobilizadoras das lideranças inacianas. É constante a procura de identificação e determinação plena das equipes diretivas para cumprir a missão, reconhecendo a história (passado) numa constante busca de formação

permanente (presente), para construir conhecimento e gerar mudanças de cenários (futuro).

Na prática, engajamento é cuidado com o "capital humano" e a capacidade técnica dos múltiplos conhecimentos construídos e valorização das competências gerais e específicas, imprimindo o *modus operandi* da instituição, sem esquecer os objetivos comuns. É acreditar na utopia de ser para e com os demais, sinal de esperança e inspiração.

Nesse sentido, uma recomendação seria dar destaque à gestão de pessoas, sabendo que há espaço para cultivar e analisar criticamente os riscos, pensar coletivamente alternativas de mudança, construir processos de avaliação, encontrar novos modos e formas de fazer do ambiente de trabalho espaço de partilha e ajuda mútua.

Da mesma forma, foi verificada durante as entrevistas com os diretores uma falta de comunicação institucional mais clara e objetiva. Com isso, algumas ações acabam não sendo compreendidas. Sendo assim, recomenda-se que a RJE adote procedimentos que busquem uma comunicação interna efetiva.

Outra recomendação a ser feita a RJE faz referência especificamente ao planejamento orçamentário. Foi constatado, e é um entendimento quase unânime, que as unidades não estavam preparadas para lidar com imprevistos orçamentários. A pandemia trouxe, então, muitas situações adversas e que sempre esbarravam no orçamento. Dessa forma, sugere-se a RJE que proceda a análise e os ajustes necessários para a inclusão de imprevistos nos orçamentos.

A última recomendação refere-se ao programa de formação continuada que é aplicado aos docentes e diretores. Sugere-se a RJE que mantenha e, se possível, amplie as concessões de formação para o time administrativo das unidades.

Cabe ressaltar que as recomendações aqui elencadas precisam estar alinhadas a fatores intrínsecos da cultura organizacional, sendo necessário para isto que a RJE avalie a aplicabilidade das recomendações ao seu contexto.

**Figura 2: Recomendações**

Dimensões	Contribuições
Reconhecimento/ reforços	Sugere-se a RJE que mantenha e, se possível amplie as concessões de formação para o time administrativo das unidades. Sugere-se a RJE que proceda a análise e os ajustes necessários para inclusão de imprevistos nos orçamentos.
Discrição no trabalho	Destaque à gestão de pessoas, para que seja uma área estratégica.
Limites organizacionais	Recomenda-se que a RJE adote procedimentos que busquem uma comunicação interna efetiva.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme as diferenças nas dimensões *Discrição no trabalho* e *Limites organizacionais*, os diretores nas questões qualitativas percebem essas dimensões com menor intensidade nas práticas organizacionais, com exceção de *Reconhecimento/reforços*.

Na Figura 3, são apresentados os referidos itens das ações, as quais foram lançadas diretamente às questões do 5W2H. A praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método. Nesse sentido, tanto Rabelo (2014) quanto Nakagawa (2013) afirmam que a ferramenta 5W2H é tão óbvia, simples e bastante utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu.

A respeito da facilidade de utilização do método 5W2H, Silva et al. (2013) afirmam que, por ser muito simples, eficaz, cuidadosa e objetiva, garante a sua execução de forma organizada.

Pela facilidade de uso, o método 5W2H pode ser utilizado em qualquer empresa, a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, quais, por quem, quando, onde, por que, como e quanto irão custar para a empresa.

Cada item foi devidamente respondido, transformando-se, assim, no plano de ação proposto à Rede Jesuíta de Educação.

**Figura 3: Plano de ação 5W2H**

What	Why	Where	Who	When	How	How Much
O que será feito?	Para que isso será feito?	Onde (em que local) será feito?	Quem irá fazer?	Quando será feito?	Como será Feito ?	Quanto irá gastar?
Destaque a área de Gestão de Pessoas	Planejamento para que as unidades que não tenham essa área, possam criar	Unidades da RJE	Diretores Gerais/Adm das unidades	2023	Contratação de uma pessoa para a área de gestão de pessoas	R\$ 5.000,00/mensais
Comunicação Institucional mais efetiva	Projeto de comunicação interna mais clara e objetiva	Unidades da RJE	Direção da RJE	2023	Uma parceria com a área de comunicação da província.	
Planejamento Orçamentário	Preparar as unidades para imprevistos orçamentários - Ex. COVID	Unidades da RJE	Direções unidades	2023	Inclusão de imprevistos na criação dos orçamentos	
Programa de formação continuada	Criar um programa de formação continuada	Unidades da RJE	Direção da RJE	2023	Formação continuada que inclua o time administrativo e operacional	R\$ 600.000,00/ano

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Nakagawa (2014) e Pacaiova (2015)

A aplicação da ferramenta 5W2H tornou-se relevante, pois, dessa forma, possibilitou a elaboração do planejamento das ações da empresa do estudo de caso de forma clara, direta e objetiva.

A partir desses resultados, são apresentadas as conclusões deste estudo.

## 6 CONCLUSÕES

O engajamento no trabalho é um tema complexo e importante no cenário organizacional. Esta dissertação teve como objetivo analisar quais são os fatores determinantes do engajamento dos colaboradores dos colégios e escolas da Rede Jesuíta de Educação – RJE. O alcance desse objetivo foi possível por meio de uma pesquisa quantitativa através da aplicação de uma *survey* e da escala de engajamento EEGT e qualitativa através de pesquisas em profundidade. Foram traçados quatro objetivos específicos que apoiaram esse alcance: o primeiro objetivo foi realizar o mapeamento dos fatores que impactam o nível de engajamento entre os colaboradores da RJE; o segundo foi analisar, nas diferentes unidades da RJE, quais são os pontos fortes e os pontos que apresentam dificuldades no engajamento dos colaboradores; o terceiro objetivo foi analisar o papel da liderança para o engajamento dos colaboradores da RJE; e o quarto e último objetivo analisar quais fatores institucionais podem ser mais desenvolvidos para promover maior engajamento. Considerando as três dimensões do engajamento, vigor, dedicação, absorção, identificou-se com os dados empíricos que diferentes aspectos presentes nessas dimensões ficaram perceptíveis.

O alcance do primeiro objetivo foi possível a partir da aplicação da *survey*, que levou ao mapeamento dos fatores de engajamento dos colaboradores da RJE, são eles: sentimento de pertença, compromisso com a missão, comprometimento, estar disponível e disposto para o trabalho em rede e a busca pelo magis. O engajamento para os colaboradores da RJE significa ter o sentimento de pertencimento e fazer tudo aquilo que é proposto com alegria e a convicção de estão trilhando o caminho certo, levando-os a conquistar o seu magis enquanto profissionais.

Outro aspecto relevante neste estudo foi identificar os pontos fortes e os pontos que apresentam dificuldades no engajamento dos colaboradores. Ao verificar a possível incidência de Engajamento dos colaboradores da Rede jesuíta de Educação RJE, encontraram-se altas médias na Escala de Engajamento no Trabalho, Vigor com (4,38) e Absorção com (4,51), bem como na padronização da escala, ambas dimensões foram classificadas com altos índices. Sendo assim, é possível afirmar que os colaboradores se encontram engajados, pois eles apresentaram médias altas, demonstrando, assim, que estão dedicados e absorvidos em suas funções no

trabalho, e podem não perceber o tempo passar enquanto estão trabalhando (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

As organizações enfrentam um grande desafio: a gestão do capital humano. Com isso, as características individuais, aptidões intelectuais, valores e missão são elementos que influenciam as ações dos membros da instituição.

Este estudo também buscou identificar qual o papel da liderança para o engajamento dos colaboradores. Identificou-se que o papel da liderança possui relação positiva com fatores de sucesso, considerando que o ambiente complexo e dinâmico requer equipes envolvidas, engajadas e direcionadas ao alcance da missão. Neste estudo, foi possível identificar a preocupação dos diretores em serem referências positivas para os colaboradores o que corrobora o estudo de Farias (2013), sendo possível afirmar que a atuação da liderança impacta diretamente o engajamento dos colaboradores da organização.

Tomando por base esse entendimento, os resultados encontrados também permitiram identificar quais os fatores institucionais podem ser mais bem desenvolvidos para promover o engajamento. São eles: comunicação interna mais efetiva, promoção dos exercícios espirituais, formação continuada, entre outros.

Estar engajado na RJE é confiar que a educação de excelência transforma vidas e muda as realidades, seguindo os valores inicianos e cristãos. É crer que os esforços contribuem para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos. É saber que se faz parte de uma rede global, que todos trabalham em prol de um bem maior, que os princípios, valores e missão moldam os profissionais do futuro.

Além disso, o engajamento também se apresenta como fator determinante no cumprimento da missão da RJE. A importância de estudos dessa natureza reside na proposição de uma forma de alcance de melhoria no desempenho organizacional.

Isso traz muitos benefícios para a organização, pois colaboradores engajados apresentam melhor desempenho do que os não engajados, realizam atitudes positivas beneficiando a si mesmo e, também, a organização em que estão inseridos (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Levando em consideração as teorias a respeito do engajamento no trabalho que foram analisadas, e tendo em vista a percepção transmitida pelos colaboradores através da *survey* e diretores durante as entrevistas, chega-se à conclusão geral de que os colaboradores da RJE se sentem engajados no trabalho.

A principal limitação para este trabalho foi a questão da pandemia para a coleta de dados qualitativos, uma vez que as unidades passaram por uma considerável readaptação da forma e modelo de trabalhar, o que impactou na redistribuição de atividades e disponibilidade de tempo dos diretores. Nesse caso, a etapa de coleta de dados sofreu algumas alterações de agendamentos previstos e tempos de duração em virtude das demandas emergentes. Contudo, independentemente das adversidades, as questões éticas da pesquisa foram garantidas aos entrevistados, atendendo as solicitações estabelecidas pelo comitê de ética em pesquisa e de acordo com o descrito no termo de consentimento livre esclarecido, entregue aos participantes.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de uma pesquisa semelhante a essa, ou seja, abordando o engajamento dos colaboradores em toda a Companhia de Jesus (mantenedoras, universidades, obras sociais, casas de retiros, casas de saúde e comunidades religiosas). Também se sugere que pesquisas futuras busquem verificar a percepção da atividade dos colaboradores da RJE, na visão dos alunos, comparando se a motivação e engajamento verificado na visão dos diretores e colaboradores também é demonstrado do ponto de vista dos alunos.

## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M.. **Armstrong's handbook of human resource management**. 5. ed. London: Kogan Page, 2011.
- AVOLIO, B. J. et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P.. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUT, E..The job demands-resources model: the state of art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, p. 309-328, 2007.
- BENNIS, W.. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai./Jun. 1994.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D.. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, p. 117-134, 2005.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L.. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 595-616, 2006.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. D. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre gerações X e Y. **Fucape Business School**, Porto Alegre, p. 576-600, 2015.
- CARDOZO, B. D. A.; ARAÚJO, G. C. D.; MARIANI, M. A. P. Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. **Interações**, Campo Grande, v. 18, 2017.

CAVALCANTE, M. M. et al.. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-63, 2014.

COSTA, Inês Teresa Lyra Gaspar. Perspectivas para um novo modelo de gestão de pessoas. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 4, n. 1, p. 85-96, 2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVOUDI, S. M. M.; KAUR. R.. The link between internal marketing and human resource management. **Journal of Economics and Management**, v. 1, p. 59-72, 2012.

DINIZ, A. **O líder do futuro: transformação em líder coach**. São Paulo: PAE Editora, 2010.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: INEP, 2007.

DOWNING, D.; CALRK, J. **Estatística Aplicada**. Tradução de Alfredo Alves de Farias. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação, EACH, USP: São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

FARIAS, W.. **Engajamento: O Diferencial das Novas Lideranças**. 2013. Disponível em: <<http://www.portalcafebrasil.com.br/iscas-intelectuais/lideranca/engajamento-o-diferencial-das-novas-liderancas>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

FILHO, J. M. K. Engajamento no Trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da ergonomia da atividade no setor público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, p. 98-108, 2015.

FISCHER, André L.. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística Aplicada economia, administração e contabilidade**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLUP Organization. **Employee Engagement**: The Engagement side of the Human sigma Equation. 2005. Disponível em: <www.gallup.com>. Acesso em: 13 ago. 2010.

GOODELL, J. W.. Covid-19 and finance: Agendas for future research. **Finance Research Letters**, v. 35, p. 1-5, 2020.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto alegre: Bookman, 2005.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B.. 'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? **European Psychologist**, v. 11, p. 119-127, 2006.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B.. **'Same Same' But Different? Can Work heroico dos negócios**. São Paulo, SP: HSM editora, 2013.

HAMOUCHE, S. Covid-19 and employees' mental health: Stressors moderators and agenda for oganizational actions. **Emerald Open Research**, v. 2, n. 15, p. 1-13, 2020.

HAKANEN, J. J.; SCHAUFEL, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, p. 415-424, 2012.

HARNIK, Simone. **Brasil**: 8 em 10 professores da educação básica são mulheres, mar. 2011. HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Relação em nível de unidade de negócios entre a satisfação do funcionário, engajamento dos funcionários e resultados de negócios: uma meta-análise. **J. Applied Psychol.**, v. 87, p. 268-279, 2002.

HIGGINS, E. Tory. Value from hedonic experience and engagement. **Psychological Review**, v. 113, n. 3, p. 439-460, 2006.

HOWE, D.; WASLMAN, M.; ELLERTSON, C.. Individual Differences: Traits and Ethical Leadership. In: THOMPSON, J.; HART, D.; AGLE, B. (Eds.). **Research Companion to Ethical Behavior in Organizations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2014. p. 161-193.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.

KAHN, W. A.. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **The Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAHN, W. A.. To be fully there: psychological presence at work. **Human Relations**, v. 45, p. 321-349, 1992.

KUCHERTZ, A. et al. Startups in times of crisis: A rapid response to the Covid-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, n.e00169, p.1-13, 2020.

LOEHR, J.. Become fully engaged. **Leadership Excellence**, v. 22, p. 14, 2005.

LUCENA, S.. **Engajamento: crescimento para empresa e para o profissional**. 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/colunistas-convidados/engajamento-crescimento-para-empresa-e-para-o-profissional/>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

LÜCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heróico dos negócios**. São Paulo, SP: HSM editora, 2013.

MASLACH, C.; LEITER, M. P.. **The Truth about Burnout**. Jossey-Bass. New York, 1997.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced Burnout. **Jornal of Occupational Behavior**, v. 2, p. 99-113, 1981.

MIRANDA, Maria Inês Honorório de. **Influência das Características de Liderança no Gerenciamento de Mudança Organizacional**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVivo®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, out./dez. 2016.

NAKAGAWA, A. Marcelo. **FERRAMENTA: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. Disponível em: <[http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2020.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F.. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: Pistas teóricas e metodológicas. **Anais do SIMPOI**, São Paulo, 2012.

PACAIOVA, H.. **Analysis and Identification of Nonconforming Products by 5w2h Method**. Center for Quality, 2015.

PARSONS, T; SHILS, E. A.. **Toward a general theory of action**. Transaction Publishers: New Brunswick, 1951.

POPPER, Karl Raimund. **Lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Brasília: Universidade de Brasília, 1978.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.. Engagemnto no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal**, Rev. Psicologia, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.

QUEIROZ, Glauber Rodriguez de. **Proposta Multimodal de Vídeos Online no Planejamento de Tarefas para o Ensino de Português para Estrangeiros**. 2015. 137 fl. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015.

RABELO, R. J.; COSTA, S. N.; ROMERO, D. A governance reference model for virtual enterprises. In: **Collaborative Systems for Smart Networked Environments** (pp. 60-70). Springer Berlin Heidelberg, 2014.

RAMALHO, N.et al. Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social**: RPICS, v. 3, n. 2, p. 10-20, 2017.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2012.

RJE, Rede Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum – PEC**. Rede Jesuíta de Educação. Rio de Janeiro: Ed. Edições Loyola, 2016.

RODRIGUEZ, Carina Vasconcellos de O.. **Alinhamento Pessoa-Organização (Person- Organization fit) e engajamento de colaboradores de uma organização em mudança um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2015. 141 fl.

SAKS, A. M.. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.. **El “engagement” en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza, 2009.

SALANOVA, M. et al. Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 16, p. 117-134, 2000.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. **Occupational Health Psychology Unit Utrecht University**, 2003.

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

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

SCHAUFELI, W. B. et al.. The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 30, p. 71-92, 2002.

SELFRIDGE, R.J.; SOKOLIK, S.L.. **A Comprehensive view of organizational development**. MSU Business Topics, v. 23, n. 1, 1975.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J.. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, Allison O.; RORATTO, Lucas.; SERVAT, Marcos Eduardo; DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Edio. **GESTÃO DA QUALIDADE: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H COMO PLANO DE AÇÃO PARA PROJETO DE ABERTURA DE UMA EMPRESA**. Fahor, SIEF, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. 312 p

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. S. Engajamento no trabalho. In:\_\_\_\_\_. (org.). **Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 147-156.

SOANE, Emma; TRUSS, Katie; ALFES, Kerstin; SHANTZ, Amanda; REES, Chris; GATENBY, Mark. Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. **Human Resource Development International**, v. 15, n. 5, p. 529-547, 2012.

SPONTÓN, C. et al. Validation of the engagement questionnaire UWES for the population of workers of Córdoba, Argentina. **Liberabit**, v. 18, p. 147-154, 2012.

TORRENTE, P. et al. Team make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicothema**, v. 24, p. 106-112, 2012.

TOWERS Watson. **Estudo global da Towers Watson revela que apenas 28% da força de trabalho no Brasil é altamente engajada**. 2012. Disponível em: <<https://ipnews.com.br/apenas-28-da-forca-de-trabalho-no-brasil-e-altamente-engajada/>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

TREVIÑO, L. K.; BROWN, M.; HARTMAN, L. P.. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human Relations**, v. 55, p. 5-37, 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Futura, 1998. 2003. p. 84-98.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In: HUTZ, C. S.. **Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas**. São Paulo: CETEPP Hogrefe, 2016.

VIVEK, Shiri D.. **A scale of consumer engagement**. Tese (Doutorado em Filosofia) - Departamento de Gestão e Marketing, University of Alabama, 2009.

XANTHOPOULOU, D. et al. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, p. 183-200, 2009.

YIN, R. K.. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**

- Apresentação do pesquisador e da pesquisa.
- Agradecimento ao diretor pela participação na entrevista.
- Informação sobre o objetivo exclusivamente acadêmico da entrevista, sobre o sigilo das respostas e sobre a não disponibilização da gravação ou da transcrição para qualquer outro fim que não seja o constante exclusivamente no presente estudo.
- Solicitar ao diretor que se expresse da forma como realmente se sente.
- Permissão para gravar.

### **PERCEPÇÃO DE ENGAJAMENTO**

1. Qual a sensação que você tem no desempenho das funções como diretor (valorização, desafios, reconhecimentos, significados e recompensas)?
2. Qual a sua identificação com a RJE? E com os colegas de trabalho?
3. Como você compara a energia que utiliza diariamente nas suas atividades no colégio, das atividades cotidianas?
4. Até que ponto você já sentiu extremamente concentrado e absorvido pelas situações surgidas na sua atividade como diretor? Que pontos você destaria?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



# Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE

PROJETO ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL

\* Obrigatória

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO COLABORADORES

1. Caro(a) Colaborador,

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar da pesquisa " Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores da Rede Jesuíta de Educação – RJE", sob a responsabilidade da pesquisadora Cristiane do Carmo, mestranda do programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão Educacional, e orientada pela Professora Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral. Esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são os fatores determinantes do engajamento dos colaboradores dos colégios e escolas da Rede Jesuíta de Educação – RJE.

Sua participação consiste em responder ao questionário a seguir. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa, são considerados mínimos, e se você se sentir qualquer desconforto ao responder questionário, poderá interromper sua participação, retirando seu consentimento a qualquer momento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Mas participando desta pesquisa você estará contribuindo para a produção de conhecimento acadêmico, no que diz respeito à identificação dos fatores de engajamento no trabalho.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, com a identidade do participante preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo. A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (11)99415-3578 ou por meio dos e-mails [annycarmo@yahoo.com.br](mailto:annycarmo@yahoo.com.br) (<mailto:annycarmo@yahoo.com.br>) e/ou [cristiane.carmo@jesuitasbrasil.org.br](mailto:cristiane.carmo@jesuitasbrasil.org.br) (<mailto:cristiane.carmo@jesuitasbrasil.org.br>).

DESEJA PARTICIPAR? \*

SIM

NÃO

## Bloco 1 | Dados Sociodemográficos

## 2. Faixa etária: \*

Até 20 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 60 anos

Outra

## 3. Genero: \*

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

Outra

4. Grau de escolaridade: \*

- Ensino Médio
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Especialização/MBA incompleto
- Especialização/MBA completo
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo
- Pós-Doutorado

5. Tempo de atuação na unidade da RJE: \*

- Menos de 1 ano
- de 1 até 3 anos (inclusive)
- de 4 até 5 anos (inclusive)
- de 5 até 10 anos (inclusive)
- de 10 até 20 anos (inclusive)
- de 20 até 30 anos (inclusive)
- Mais de 30 anos

6. Unidade da RJE que desempenha suas atividades: \*

- Centro de Educação Infantil Nhã Chica - MG
- Centro Educativo Padre Agostinho Castejón
- Colégio Anchieta - RJ
- Colégio Anchieta - RS
- Colégio Antonio Vieira - BA
- Colégio Catarinense - SC
- Colégio dos Jesuítas - MG
- Colégio Loyola - MG
- Colégio Nossa Senhora Medianeira - PR
- Colégio Santo Inácio - CE
- Colégio Santo Inácio - RJ
- Colégio São Francisco de Sales - Diocesano - PI
- Colégio São Francisco Xavier - SP
- Colégio São Luis - SP
- Escola Padre Arrupe - PI
- Escola Santo Afonso Rodrigues - PI
- Escola Técnica de Eletrônica (ETE) "Francisco Moreira da Costa" - MG

7. Área em que atua: \*

- Administrativo
- Acadêmico





### Bloco 3 | Questões abertas

9. O que significa estar engajado na RJE?

10. Outros comentários.

---

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.