

ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO

Paiva, William Mateus de¹
Paiva, Dênis Mateus de²
Gomes, Sandra Pontes³

RESUMO

Este trabalho trata sobre o engajamento de funcionários como diferencial estratégico para as organizações como um todo. Tal abordagem é devida ao fato de se observar cada vez com mais frequência uma correlação com funcionários felizes e empresas de sucesso na atualidade. O objetivo deste trabalho é verificar a importância de funcionários engajados dentro de uma organização e explicitar o diferencial obtido pelas empresas que possuem políticas estratégicas voltadas ao tema. O método utilizado para sustentar a este artigo baseia-se numa revisão bibliográfica pautada em autores que em algum momento discorreram sobre o assunto. Ao término da pesquisa foi constatado que empresas com funcionários com grau de engajamento mais elevado possuem um crescimento e resultado significativamente maior que suas concorrentes e demais empresas que não possuem funcionários engajados ou uma política estratégica para os recursos humanos.

Palavras-chave: Engajamento, diferencial estratégico, recursos humanos estratégicos.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas e Inteligência de Negócios. Bacharel em Sistemas de Informação.

² Mestre em Economia. Especialista em Gestão Financeira e Controladoria. Professor no Instituto de Educação Superior de Pouso Alegre e nas Faculdades Integradas ASMEC de Ouro Fino.

³ Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional. MBA Executivo Gestão em Estratégia Empresarial. Professora nas Faculdades Integradas ASMEC de Ouro Fino.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata sobre o engajamento de funcionários como diferencial estratégico para as organizações como um todo, e busca demonstrar a importância de se criar políticas de recursos humanos na visão estratégica das companhias para elevação dos resultados obtidos a longo prazo.

Tal abordagem se justifica na busca das razões para os resultados obtidos cada vez com mais frequência nos relatórios empresariais relacionando funcionários felizes e engajados com empresas de sucesso ao redor do globo como um todo.

É importante ressaltar também, a importância do trabalho para gestores e empresários que buscam uma forma comprovada de aumento de resultados através do investimento em recursos humanos, uma vez que toda empresa busca aumentar seus ganhos para atingir as metas traçadas.

A finalidade deste estudo é além de verificar a importância de funcionários engajados dentro de uma organização, explicitar o diferencial obtido pelas empresas que possuem políticas estratégicas voltadas ao engajamento dos funcionários. O diferencial apresentado pelas empresas que investem em políticas de desenvolvimento de seu corpo laboral vem a justificar o direcionamento de recursos das companhias que venham a ter acesso a esse documento.

Este propósito será alcançado através da revisão bibliográfica de pesquisadores e autores especialistas no tema proposto, que argumentam ou argumentaram sobre o tema pesquisado. Para dar coesão a este trabalho serão explanados brevemente os conceitos essenciais ao assunto.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Toda organização tem como objetivo a maximização do lucro, porém pouquíssimas nascem com esse propósito. Em geral as empresas nascem para resolver problemas específicos identificados por empreendedores (MACKEY e SISODIA, 2013).

Com a globalização as organizações como um todo enfrentam um processo de grandes

mudanças a uma velocidade extrema, e para sobreviver a tal as companhias são impelidas a passar por períodos de reinvenção, onde o foco em resultados a curto prazo está sendo substituído pela busca de resultados em longo prazo, fazendo-se assim cada vez mais necessário o desenvolvimento de uma gestão estratégica bem definida e coesa.

Uma gestão estratégica pode ser definida como o processo contínuo de transformação organizacional voltado ao futuro por meio da análise de fatores como o propósito, o ambiente externo e a capacitação (COSTA, 2012). Neste sentido, as companhias passam a levar em conta o desenvolvimento de sua proposta de trabalho, seu produto e também de seus colaboradores, estes últimos profissionalmente e também pessoalmente.

Após identificarmos a definição de gestão estratégica seguimos a forma defendida por COSTA (p. 37, 2012) para a implementação de uma gestão estratégica em uma organização, ou seja, o chamado triângulo estratégico, conforme imagem a seguir.

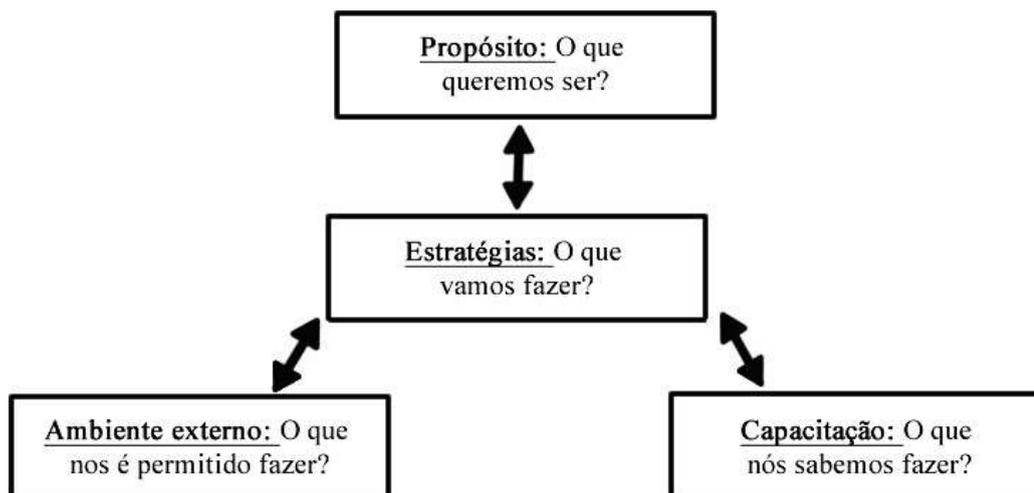


Figura 1 - Adaptada de COSTA (p. 39, 2012)

Uma vez respondidas as questões acima apresentadas é possível que a companhia possa definir as ações que serão tomadas para atingir os objetivos traçados no futuro organizacional, definindo assim um plano estratégico.

Compreendidos os conceitos básicos relacionados ao arcabouço da gestão estratégica corporativa, as seções seguintes irão aprofundar o tema seguindo à gestão de pessoas em uma organização, conforme proposto pelo trabalho.

2.1. Gestão estratégica de pessoas

É importante começar a discussão sobre gestão estratégica de pessoas evidenciando sua real necessidade uma vez que o capital humano demonstra-se cada vez mais peça fundamental para o sucesso de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Chiavenato (2010) afirma que a gestão de pessoas não possui uma definição universal entre os diversos autores que se propõe ou se se propuseram em algum momento em estudá-la, todavia pode-se considerar como verdade que a gestão de pessoas é a área responsável por todos os processos e cuidados que cabem ao capital humano de uma organização, e possui como objetivo ajudar a organização a alcançar seus objetivos proporcionando maior competitividade.

O termo gestão estratégica de pessoas surgiu durante a década de 1980, mais especificamente de teorias de ciências comportamentais, capital humano e relações industriais. Esta foi incorporada à literatura de gestão estratégica a partir da evolução natural da administração (QUISIDA, 2015).

Desde sua divulgação os argumentos a favor da gestão estratégica de pessoas continuam se fortalecendo através de diferentes pesquisadores. De acordo com Mackey e Sisodia:

As organizações têm de ver as pessoas não como recursos, mas como fontes. Recurso é como o pedaço de carvão que você queima e se extingue. Fonte é como a energia inesgotável do sol gerando continuamente luz e calor. Não há fonte de energia criativa mais poderosa no mundo que o ser humano (2013, p.42).

De forma semelhante, na obra *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Chiavenato afirma:

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e imprime significado rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (2010, p. 10).

Partindo dos argumentos acima fica a dúvida com relação as novas responsabilidades a serem atribuídas aos profissionais de recursos humanos em uma gestão estratégica, pergunta essa que é respondida por Becker, Huselid e Ulrich (2001), pensadores que afirmam que os profissionais de recursos humanos estão aptos a agregar valor as organizações e exercer o papel de parceiro estratégico uma vez que compreendam o funcionamento do negócio específico da empresa ao nível de poderem customizar de forma evolutiva as políticas e práticas de recursos humanos às mudanças empresariais. Para estes autores, a implementação estratégica bem-sucedida é induzida pelo alinhamento estratégico do setor de recursos humanos com a estratégia empresarial, pelo foco estratégico dos empregados, e pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação do desempenho. Estes autores defendem que é provável a destruição de valor quando há desalinhamento entre os recursos humanos e a implementação da estratégia empresarial.

Ainda sobre a vantagem competitiva ao se instaurar a gestão de recursos humanos estratégicos, Quisida (2015) aponta como resultado de sua pesquisa que a gestão

estratégica de pessoas atuou sim como estímulo a inovação, sob o enfoque da capacidade de inovação em empresas do setor industrial.

Baseado em todas as informações apresentadas acima torna-se é possível observar a clara necessidade da aplicação de uma abordagem estratégica nos recursos humanos de uma organização.

A seguir trataremos sobre como a gestão estratégica de recursos humanos utiliza a liderança corporativa como importante fonte motivadora e multiplicadora de resultados dentro de uma companhia.

2.1.1. Liderança

Toda corporação tem em seus líderes a confiança para direcionar os subordinados, e portanto, toda a companhia, em direção a realização das metas e objetivos traçados, portanto possuem os líderes como um elemento fundamental e determinante para o sucesso.

A forma como a liderança é encarada nas organizações passou por constantes mutações durante o tempo. Em geral as empresas foram moldadas por uma visão militarista, ao melhor exemplo de *A Arte da Guerra (1520)*, obra de Sun Tzu, perpetuando uma herança cultura de liderança baseada em comando e controle, sem os quais uma organização poderia sucumbir a outras mais organizadas e conseqüentemente fracassar em seu propósito diante do mercado. Essa primeira abordagem também pode ser associada a escola clássica da teoria administrativa, proveniente dos estudos de Taylor e Fayol, onde um líder deveria ser focado especialmente nas necessidades da organização (MACKEY e SISODIA, 2013; MIRANDA, 2003).

Conforme o tempo passou, as abordagens sobre liderança foram evoluindo, passando pela teoria das relações humanas desenvolvida por Elton Mayo, durante as décadas de 1920 e 1930, que pregavam que o líder deveria possuir enfoque nas necessidades pessoais de seus companheiros de trabalho ao invés de apenas se preocupar com as necessidades da organização, evoluindo até a teoria surgida durante a década de 1990 e aplicada hoje por diversas empresas, que define um líder como o ser responsável por contribuir para a formação de pessoas mais participativas, criativas e que

acompanhem o ritmo acelerado das mudanças corporativas (MIRANDA, 2003).

Ainda em se tratando da questão de evolução da liderança, é notável uma crescente valorização dos valores “femininos” nos líderes corporativos mundiais, se antes os valores exigidos de um bom líder eram associados a características masculinas como: agressividade, ambição, competição e dominação do lógico-analítico, fatores associados diretamente ao lado esquerdo do cérebro. Atualmente é possível perceber uma substituição dessas características para outras ligadas comumente com valores femininos como: carinho, compaixão, cooperação e qualidades associadas ao intuitivo lado direito do cérebro. Sendo esses os valores esperados de um bom líder atualmente, seja ele homem ou mulher. Curiosamente apesar de considerados femininos os valores hoje em alta normalmente aparecem em muitos homens à medida que envelhecem, da mesma forma que as mulheres costumam tornar-se mais assertivas conforme amadurecem (MACKEY e SISODIA, 2013).

Mackey e Sisodia, também afirmam que um dos principais papéis associados aos líderes é a mudança e transformação, enquanto que a gestão está envolvida com a eficiência e implementação. Isso implica que visando o sucesso organizacional ambas devem estar presentes de forma balanceada (2013, p.193 e p.194).

Uma vez que são definidas as características intimamente relacionadas a bons líderes e o papel deles como peça chave para a mudança nas corporações, é possível avaliar o seu nível de responsabilidade no sucesso das transformações organizacionais por intermédio de estudos como o de Miranda, que em sua tese de mestrado aponta que o processo de mudanças organizacionais aparenta estar intimamente relacionado aos aspectos das características de liderança de quem conduz o real processo de mutação (2005, p. 89).

Uma vez relatada sobre a importância de um bom líder para uma organização será abordado a seguir o diferencial obtido ao se possuir junto de um bom líder uma equipe engajada e comprometida com o sucesso da organização.

2.1.2. Engajamento de funcionários no trabalho e sua relação com resultados

A denominação engajamento é pouco utilizada na literatura científica, pois não reflete o conceito do termo original em inglês *engagement* de forma abrangente

(SALANOVA e SCHAUFELI, 2009 apud PORTO-MARTINS et al.), porém por uma questão de facilidade de compreensão didática, para este trabalho será utilizado o termo traduzido.

Antes de aprofundarmos no tema engajamento de funcionários no trabalho, é necessário definir com clareza o que tal tema realmente significa, seguem abaixo algumas definições.

Em tradução livre, engajamento no trabalho é o cumprimento de um estado positivo afetivo-motivacional no trabalho que pode ser visto como o antídoto para o esgotamento no trabalho (BAKKER e LEITER, 2010).

O engajamento no trabalho também pode ser definido de acordo com Marques (2016), como conexão entre o profissional e a empresa.

Uma vez conhecida a definição sobre o engajamento no trabalho, é necessário compreendermos sua relação com o *burnout* no trabalho. Burnout é uma síndrome relacionada exclusivamente com as condições de trabalho, sendo uma resposta a um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por: esgotamento, desumanização e reduzida realização pessoal no trabalho. Dessa forma a síndrome de burnout e o engajamento no trabalho relacionam-se de maneira inversamente proporcional (PORTO-MARTINS et al, 2013).

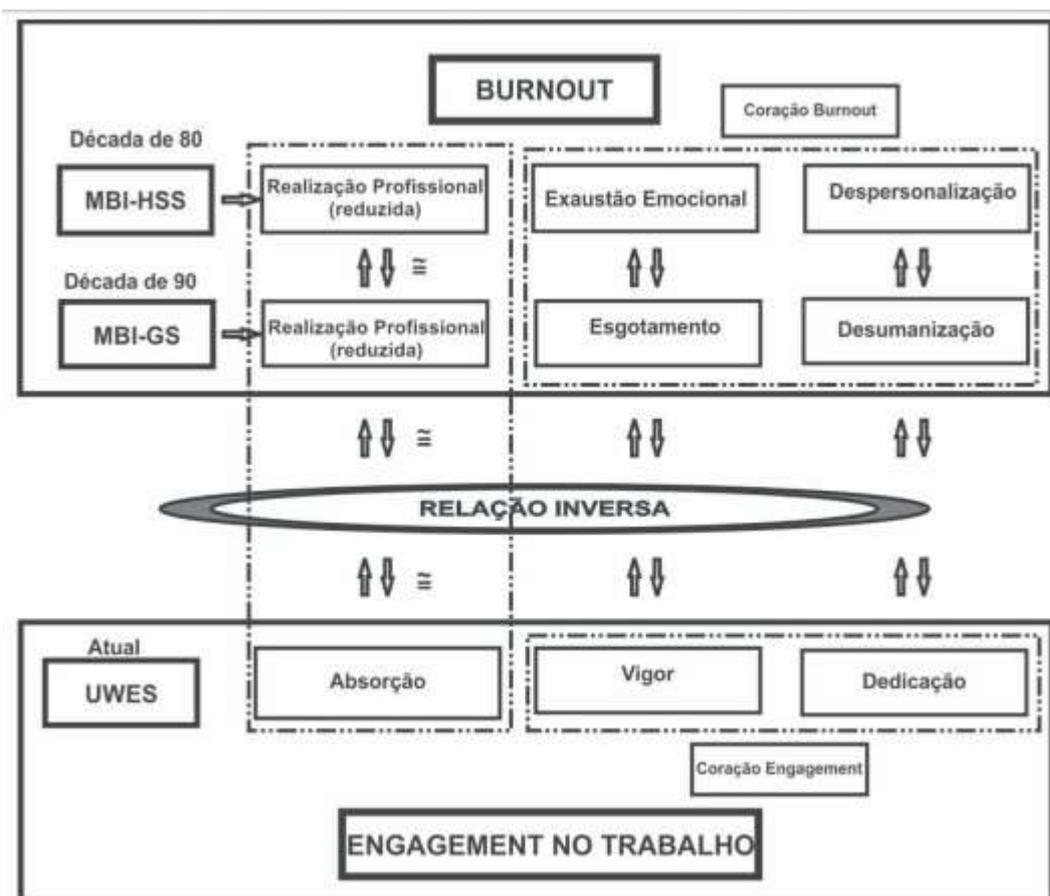


Figura 2 - Esquema burnout x Engajamento no trabalho

A Figura 2 representa o coração de burnout, e busca explicitar sua relação com as dimensões da exaustão emocional e despersonalização do MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey) ou “esgotamento” e “desumanização” do MBI-GS (Maslach Burnout Inventory General Survey (PORTO-MARTINS et al, 2013).

Compreendido o significado de engajamento, faz-se necessária explicar sua real importância e como atingi-lo.

O engajamento é importante no trabalho devido ao diferencial trago às organizações. Uma vez que o índice de engajamento é inversamente proporcional ao *burnout*, funcionários engajados vão além do desafio atual enfrentado, eles empregam toda a energia na busca da melhor solução para o problema corporativo, vivenciando aquele problema como um problema pessoal, trazendo assim toda sua capacidade para a corporação criando soluções inovadoras e eficientes. Todo esse empenho reflete nas metas organizacionais (BAKKER e LEITER, 2010; MARQUES, 2016).

Compreendida a importância do engajamento e sua associação com a motivação de um funcionário é necessário compreender a melhor maneira para criar esta motivação, e para isso recorrer-se-á aqui à teoria publicada por Maslow através de sua já conhecida pirâmide.



Figura 3 - Pirâmide de Maslow

Todas pessoas anseiam um propósito e significado para a vida, que podemos associar claramente com a autorrealização proposta por Maslow em sua pirâmide, e não é diferente no trabalho, afinal as pessoas passam boa parte de sua vida dentro das organizações. Isso é comprovado pelo fato de aumentar cada vez mais o número de pessoas envolvidas em trabalhos voluntários e com o terceiro setor, mesmo que as causas defendidas não tenham relacionamento algum com o interesse próprio do voluntário. Em geral as pessoas fazem tais atividades devido ao trabalho nas organizações em que atuam não conseguirem satisfazer a busca de propósito desejado como tais ações. Assim sendo conclui-se que as empresas devem novamente evoluir e tratar o propósito com foco, só assim elas conseguirão de fato fazer uso de todo potencial humano disponível (MACKEY e SISODIA, 2013).

Mackey e Sisodia também afirmam que uma vez que as companhias mudem o foco para seu propósito, elas começarão a atrair pessoas que se identificam com ela, gerando assim o engajamento através da motivação intrínseca, motivação gerada não apenas por benefícios e punições (motivação extrínseca), mas sim a motivação gerada por propósitos, desafios e autonomia.

Após definido um propósito, o principal fator com impacto direto na produtividade de um colaborador segundo pesquisa realizada por Coutinho durante sua tese de mestrado

é o clima organizacional (p. 57, 2014), fato evidenciado também por Andrade *apud* Hart e Cooper, como segue abaixo.

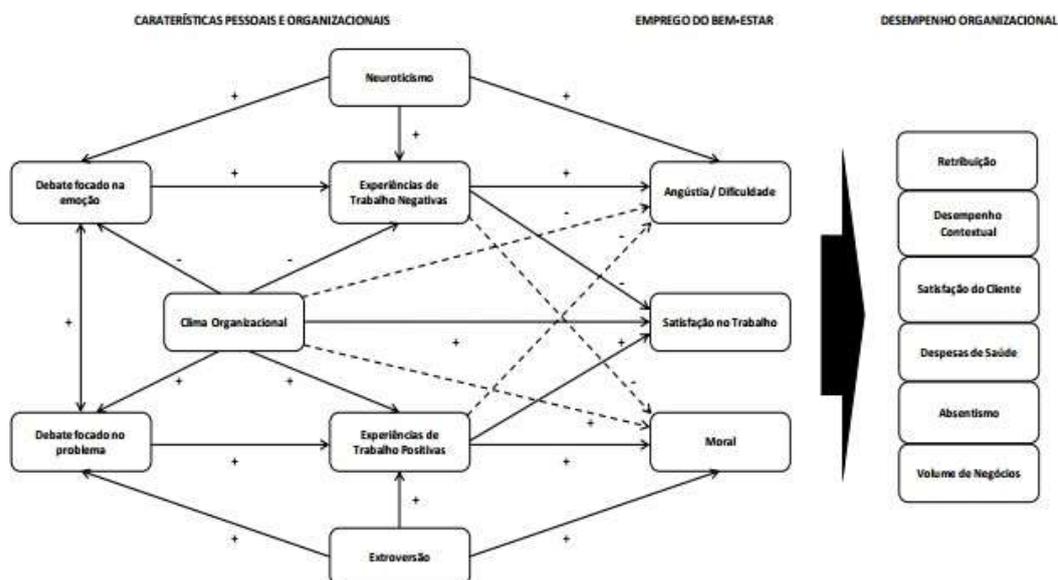


Figura 4 - Influência do clima organizacional na produtividade de um colaborador

Segundo a pesquisa anual publicada pela Gallup em 2013 o índice de engajamento nas empresas mundiais é de aproximadamente 30%, número considerado baixo quando se analisa os benefícios obtidos através do engajamento de funcionários e clientes. Uma empresa que consegue com sucesso engajar tanto clientes quanto funcionários experimenta em média um crescimento de 240% em sua performance.

Os resultados obtidos na pesquisa realizada pela Gallup são reforçados pelo artigo publicado por Valente (2015) no site da revista Valor Econômico, em seu artigo Valente aponta para o aumento de ganho de valorização das ações de empresas reconhecidas por suas políticas de gestão de pessoas em até 122,3%.

Conforme apontado também por Mackey e Sisodia, na obra *Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios* (2013, p. 300), “[...] nas empresas de alto desempenho, a proporção de equipes envolvidas em relação às não envolvidas ou não engajadas é de dez para uma. No caso das empresas de médio desempenho, a proporção é de 1,8 para 1[...]”.

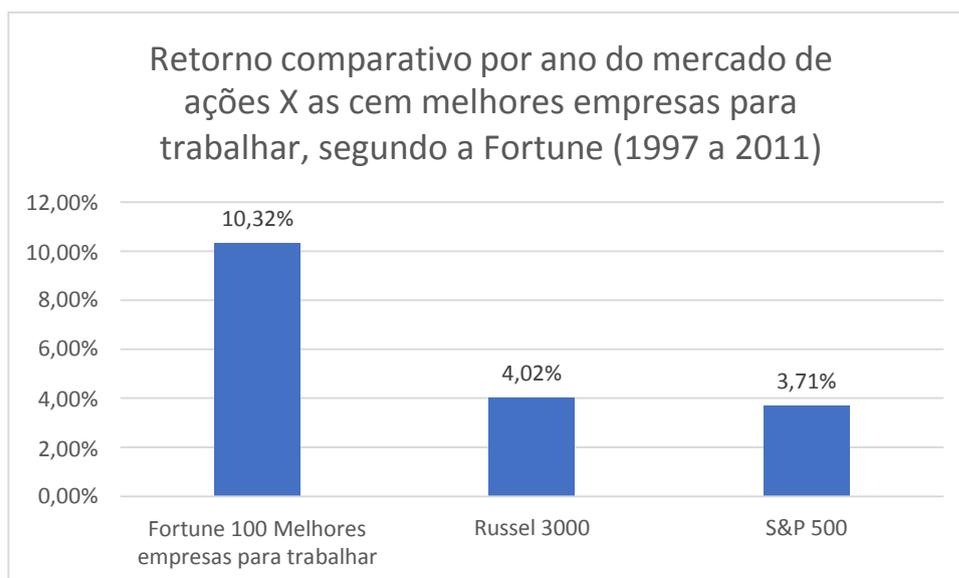


Figura 5 - Mackey e Sisodia apud Great Place to Work Institute; todos os direitos reservados. Russel investment group

3. CONCLUSÃO

Retomando nossa pergunta inicial, sobre a existência ou não de um diferencial estratégico voltado a resultados estar relacionada com o engajamento de funcionários podemos afirmar que são poucas empresas que possuem funcionários engajados ao redor do globo, e o trabalho evidenciou através da análise de teóricos e pesquisas realizadas em mercado por instituições consolidadas, que o engajamento de funcionários é sim um diferencial estratégico relevante.

Podemos afirmar também que o campo administrativo demonstra-se em período de evolução onde as empresas passarão a modificar a maneira como criam seu planejamento estratégico para focar no propósito ao invés do lucro imediato, garantindo assim um maior engajamento de funcionários e melhores resultados a longo prazo.

Este estudo demanda um maior aprofundamento comparativo entre a retenção e captação de talentos pelas novas empresas que surgem atualmente denominadas *startups* com relação as empresas já consolidadas e tradicionais no mercado, além disso esse trabalho deixa aberta a possibilidade da aplicação de casos de estudo exploratórios em empresas afim de reafirmar as conclusões aqui obtidas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Mário Filipe Matias Andrade. **O poder econômico da felicidade organizacional**. Tese (Mestrado em gestão) – Universidade Portucalense, Porto, 2013. Disponível em: < <http://repositorio.uportu.pt/bitstream/11328/1058/1/TMG%204.pdf>>. Acessado em: 09 dez. 2018.
- BAKKER, Arnold B., LEITER, Michael P.. **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. New York, Psychology Press, 2010.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BOSQUETTI, Marcos Abilio; ALBULQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Gestão estratégica de pessoas: Visão de RH x Visão dos clientes**. 2005. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0951.pdf&ved=0ahUKEwjyufBwabUAhUFGpAKHVMzAWEQFghFMAU&usg=AFQjCNGb3CtXsOCap4sqryI-9n-oKd2Dow&sig2=BkhWK4DZ9cvu_V0wbpuSiA>. Acesso em: 31 nov. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica fácil**. 1 ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2012.
- COUTINHO, Miguel Ramos de Castro Pereira. **A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo**. Tese (Mestrado em gestão) – Instituto superior de gestão, Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9413/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20-%20Miguel%20Coutinho.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2018.
- GALLUP Consulting, **State of the Global Workplace Report 2013**, Washington: Gallup 2013.
- HART, P. M.; COOPER, C. L. **Occupational stress: toward a more integrated framework**. In: ANDERSON, N.; ONES, D. S.; SINANGIL, H. K.; VISWESVARAN, C. (Eds.) **Handbook of industrial, work and organizational psychology**. London: Sage, 2001.
- PORTO-MARTINS, Paulo Cesar; BASSO-MACHADO, Pedro Guilherme; BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria Teresa. **Engagement no trabalho: uma discussão teórica**. Niterói, RJ, 2013. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/Fractal/article/view/653>>. Acesso em: 14 dez 2018.
- MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. 1 ed. São Paulo, SP: HSM editora, 2013.
- MARQUES, José Roberto. **O que é engajamento profissional**. Disponível em: <

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-engajamento-profissional/>>. Acesso em: 18 dez 2018.

MIRANDA, Maria Inês Honorório de. **Influência Das Características De Liderança No Gerenciamento De Mudança Organizacional**. Tese (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84815/227880.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

QUISHIDA, Alessandra. **Gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação no setor industrial**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17092015-100724/pt-br.php>>. Acesso em: 31 dez. 2018.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El Engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza, 2009.

VALENTE, Edson. **Empresas reconhecidas por gestão de pessoas têm ações mais valorizadas**. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/carreira/3952344/empresas-reconhecidas-por-gestao-de-pessoas-tem-acoes-mais-valorizadas>>. Acesso em 23 dez. 2018.