

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES
DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO

CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS GESTORES PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: um estudo nas Faculdades SENAC Santa Catarina na
perspectiva da psicologia positiva

PASSO FUNDO – RS

2020

DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO

**CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS GESTORES PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: um estudo nas Faculdades SENAC Santa Catarina na
perspectiva da psicologia positiva**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Adm. Denize Grzybovski

PASSO FUNDO – RS

2020

CIP – Catalogação na Publicação

B695c Bombazaro, Dian Carla Dias Isidorio
Contribuição do engajamento dos gestores para o
desempenho organizacional [recurso eletrônico]: um estudo nas
Faculdades SENAC Santa Catarina na perspectiva da psicologia
positiva / Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro. – 2020.
4.9 MB ; PDF.

Orientadora: Profa. Dra. Denize Grzybovski.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
de Passo Fundo, 2020.

1. Desempenho organizacional. 2. Engajamento no trabalho.
3. Gestão de pessoas. 4. Psicologia positiva. I. Grzybovski,
Denize, orientadora. II. Título.

CDU: 658.3

Catalogação: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO

**CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS GESTORES PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: um estudo nas Faculdades SENAC Santa Catarina na
perspectiva da psicologia positiva**

Dissertação de Mestrado aprovado em 8 de julho de 2020, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF – Examinadora Interna

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes
UFSM – Examinador Externo

Profa. Dra. Adm. Enise Barth
UFFS – Examinadora Externa

PASSO FUNDO – RS

2020

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que este trabalho se concretizasse este é o momento mais oportuno para sinceros agradecimentos.

Registrar estes agradecimentos nem sempre é uma tarefa tão simples, pois posso incorrer na falta de mencionar algumas pessoas, que em algum momento desse caminho percorrido possam ter dado sua contribuição, inquerido alguma reflexão. Mas certamente, as pessoas e organizações referidas a seguir merecem o destaque e o meu reconhecimento.

Ao Senac/SC, nas pessoas dos diretores Rudney Raulino, Max Roque Kincezski e Ana Elisa Cassal, por acreditarem na educação e na sua capacidade de transformação.

A Faculdade Concórdia, por me oportunizar a participação num curso de mestrado, em especial ao Diretor, Rubens Mascelani Filho, as professoras Jaqueline e Verônica, que nos momentos de angústia e dificuldades estiveram ao meu lado, dando-me o suporte necessário para seguir em frente. Aos demais membros de minha equipe e colegas de trabalho, pelo apoio e incentivo ao longo desta jornada.

Aos diretores e coordenadores das Faculdades Senac/SC, que participaram desta pesquisa por meio de seus depoimentos voluntários, participação nas entrevistas e respostas aos questionários. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

Especial agradecimento à minha orientadora, professora Dra. Denize Grzybovski por seu incentivo, cobranças, correções, orientações. Sua análise crítica contribuiu na transformação do meu projeto de pesquisa na presente dissertação, propiciando o meu crescimento profissional. Denize, gratidão pelo conhecimento compartilhado!

À coordenação do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF) e a toda equipe de trabalho envolvida, pelo apoio e orientações pontuais. Um agradecimento especial a Fabiele, pelo apoio e prontidão.

A professora Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelas contribuições na banca de qualificação.

Aos colegas de turma, especialmente Amanda e Jaqueline, pelo companheirismo e conhecimentos compartilhados.

A minha família pela dedicação e carinho em todos os momentos de minha vida.

Ao meu esposo, Helemar, aos meus filhos, Rafael e Vinícius, pelo carinho, apoio, ajuda e compreensão em todos os momentos deste trabalho, eterna gratidão.

Meus sinceros agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que a elaboração deste estudo se tornasse materializado nesta dissertação.

RESUMO

O tema da presente Dissertação de Mestrado é engajamento no trabalho, no qual se inserem as discussões sobre o desempenho organizacional e as práticas de gestão de pessoas na perspectiva da psicologia positiva. O objetivo geral deste estudo foi avaliar a relação do nível de engajamento dos gestores das faculdades Senac/SC com o desempenho organizacional. Especificamente foi necessário descrever a estrutura da área de gestão de pessoas do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas; conhecer as práticas de engajamento adotadas em cada faculdade, identificando aquelas que deixam os trabalhadores mais engajados no trabalho; mensurar o nível de engajamento dos coordenadores, por meio da escala *Utrecht Work engagement Scale* (UWES); e, por fim, verificar e correlacionar o desempenho organizacional com o nível de engajamento de seus gestores. O estudo se justifica por acreditar que os resultados estimulem os gestores de quaisquer organizações a debaterem de forma mais ampla sobre desempenho organizacional, recolocando a pessoa no seu centro. A originalidade é demonstrada a partir da abordagem do engajamento no trabalho ainda pouco explorada na literatura nacional, associada ao comportamento da organização no que tange ao seu desempenho. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida no nível descritivo com abordagem mista dos dados. Os sujeitos da pesquisa são os diretores e coordenadores de núcleo das faculdades. O processo de tratamento, análise e interpretação dos dados ocorreu em três momentos distintos, sendo o primeiro referente ao processo sistemático de descrição do conteúdo, seguido da análise categorial, e no terceiro momento utilizou-se a estatística multivariada. Os dados descritos confirmam o pressuposto teórico, de que há relação positiva entre nível de engajamento dos diretores e coordenadores de núcleo (educação superior, administrativo-financeiro, relações com o mercado) com o desempenho organizacional das faculdades Senac/SC. Da mesma forma, as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas da DRH impactam nas práticas de engajamento adotadas pelas faculdades. As limitações do estudo contemplam a estratégia de pesquisa *survey* aplicada em uma regional do Senac no Brasil e a amostra limitada às faculdades, de forma que os resultados não podem ser generalizados para toda organização. A aplicabilidade é demonstrada na medida em que ficou evidenciado a relação positiva do engajamento dos gestores com o desempenho organizacional, sugere-se à Diretoria Regional do Senac/SC considerar no seu modelo de gestão um conjunto de indicadores de mensuração do estado positivo dos seus gestores, representados pelas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho. Práticas de gestão de pessoas. Desempenho organizacional. Psicologia positiva.

ABSTRACT

The subject of this Master's Thesis is engagement at work, which includes discussions about organizational performance and people management practices from the perspective of positive psychology. The general objective of this study is to assess the relationship between the level of engagement of managers at Senac/SC college with organizational performance. Specifically, it was necessary to describe the structure of the people management area at Senac/SC, its policies, processes and practices; know the engagement practices adopted in each faculty, identifying those that make them more engaged at work; measure the level of engagement of coordinators, through the Utrecht Work engagement Scale (UWES); and, finally, verify and correlate organizational performance with the level of engagement of its managers. The study is justified by believing that the results encourage the managers of any organizations to debate more broadly about organizational performance, placing the person at its center. The originality is demonstrated from the approach of engagement at work, still little explored in the national literature, associated with the organization's behavior regarding its performance. This research was developed at the descriptive level with a mixed data approach. The research subjects are the directors and coordinators of the colleges. The data treatment, analysis and interpretation process took place at three different moments, the first referring to the systematic process of describing the content, followed by the categorical analysis, and the third moment using multivariate statistics. The described data confirmed the theoretical assumption that there is a positive relationship between managers and coordinators' level of engagement in the core (college, finance-administrative, relations with the market) and the organizational performance of the Senac/SC colleges. Also, the policies, processes and practices of people management developed by the Human Resources Department impact the engagement practices adopted by colleges. The limitations of the study contemplate the strategy of survey applied in a Senac regional office in Brazil and the sample limited to colleges, so that the results cannot be generalized for the entire organization. The applicability is demonstrated as it became evident the positive relationship between the engagement of managers and organizational performance, it is suggested that the Regional Directorate of Senac/SC consider in its management model a set of indicators for measuring the positive status of its managers, represented by the dimensions of vigor, dedication and absorption.

Keywords: Work engagement. Practices of human resource management. Organizational performance. Positive Psychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferença entre engajamento e síndrome de <i>Burnout</i>	20
Figura 2 – Relação percebida entre estratégia organizacional e nível de engajamento.....	21
Figura 3 – Dimensões analíticas do tema engajamento no trabalho.....	36
Figura 4 – Ações para potencializar o engajamento no trabalho	36
Figura 5 – Modelo de recursos e demandas no trabalho (RTD)	37
Figura 6 – Modelo teórico da pesquisa.....	49
Figura 7 – Localização geográfica das unidades do Senac/SC.....	52
Figura 8 – Eventos que marcaram a história do Senac/SC	60
Figura 9 – Estratégias de gestão de pessoas desenvolvidas pela DRH	62
Figura 10 – Tipos de contratos	65
Figura 11 – Características do “jeito atender Senac/SC”.....	73
Figura 12 – Trilhas de aprendizagem orientadoras dos programas de desenvolvimento.....	74
Figura 13 – Mudanças na valorização dos funcionários, na percepção dos diretores.....	81
Figura 14 – Nuvem de palavras gerada a partir do discurso dos diretores.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho econômico financeiro, por faculdade Senac/SC (2014-2018)	76
Gráfico 2 – Taxa de sucesso na graduação, por faculdade Senac/SC.....	78
Gráfico 3 – Correlação entre vigor e desempenho organizacional.....	88
Gráfico 4 – Correlação dedicação com o desempenho organizacional	89
Gráfico 5 – Correlação absorção em relação ao desempenho organizacional.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores não financeiros de desempenho organizacional	39
Quadro 2 – Indicadores não financeiros e de insumos considerados no IGC	40
Quadro 3 – Indicadores mais frequentes na dimensão gestão	41
Quadro 4 – Indicadores de avaliação de desempenho econômico sugeridos pelo TCU	42
Quadro 5 – Indicadores para avaliar o desempenho organizacional das IESs.	44
Quadro 6 – Práticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis.....	48
Quadro 7 – Informações das faculdades Senac/SC selecionadas para o estudo	53
Quadro 8 – Documentos internos do Senac/SC.....	55
Quadro 9 – Indicadores financeiros e não financeiros do desempenho organizacional	56
Quadro 10 – Dimensões analíticas e indicadores de mensuração do engajamento	57
Quadro 11 – Práticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis	63
Quadro 12 – Carreiras no universo ocupacional do Senac/SC.....	66
Quadro 13 – Modelo de descrição de função	67
Quadro 14 – Indicadores de avaliação das competências essenciais.....	69
Quadro 15 – Indicadores de mensuração das competências funcionais e gerenciais.....	70
Quadro 16 – Ações educativas desenvolvidas pela DRH do Senac/DR – SC	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Unidades operacionais do Senac/SC	51
Tabela 2 – Caracterização do perfil da amostra	54
Tabela 3 – Resultados econômico-financeiro das faculdades Senac/SC (2014-2018).....	76
Tabela 4 – Quantidade de alunos sob tutela de um professor, por Faculdade.....	77
Tabela 5 – Índice de qualificação do corpo docente das faculdades Senac/SC.....	77
Tabela 6 – Médias e desvios padrões conforme nível de engajamento dos coordenadores.....	83
Tabela 7 – <i>Ranking</i> do nível de engajamento dos coordenadores.....	84
Tabela 8 – Correlação do desempenho organizacional com engajamento dos coordenadores.	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNC – Confederação Nacional do Comércio

CPC – Conceito Preliminar de Curso

DEP – Diretoria de Educação Profissional

DN – Departamento Nacional

DR – Departamento Regional

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos estudantes

EVA – Economic Value Added

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GP – Gestão de Pessoas

IAPAS – Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social

IDD – Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado

IES – Instituição de Ensino Superior

IGC – Índice Geral de Cursos

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

ORT – Organização Racional do Trabalho

ROI – Retorno Sobre os Investimentos

RTD – Recursos e Demandas no Trabalho

SENAC/SC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Santa Catarina

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UWES – Utrecht Work Engagement Scale

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA.....	18
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO TEÓRICA.....	24
1.3	OBJETIVOS.....	28
1.3.1	Objetivo Geral.....	28
1.3.2	Objetivos Específicos.....	28
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
2.1	PSICOLOGIA POSITIVA.....	32
2.2	ENGAJAMENTO NO TRABALHO	34
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	38
2.4	PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS.....	44
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	51
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	54
3.4	COLETA DE DADOS.....	54
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1	ORGANIZAÇÃO SENAC/SC E SUA ESTRUTURA.....	59
4.2	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	61
4.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS FACULDADES SENAC/SC.....	75
4.4	PRÁTICAS DE GESTÃO E NÍVEL DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	79
4.4.1	Práticas de gestão de pessoas.....	79
4.4.2	Nível de engajamento.....	82
4.4.3	Contribuição do engajamento dos gestores para o desempenho organizacional.	85
5	CONCLUSÕES.....	91
	REFERÊNCIAS.....	94
	APÊNDICES.....	104
	Apêndice A – Formulário para coleta de dados em documentos.....	105
	Apêndice B – Roteiro de entrevista com os diretores.....	106

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	107
Apêndice D – Relatório sumarizado da pesquisa de clima organizacional, edição 2014.....	108
ANEXOS.....	110
Anexo A – Questionário de verificação do nível de engajamento.....	111
Anexo B – Carta de autorização do Senac/SC para realização da pesquisa.....	112
Anexo C – Termo de Aprovação do Comitê de Ética.....	113

1 INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação é o comportamento organizacional, um campo de estudos concebido na década de 1960 por pesquisadores britânicos que se apoiaria na Psicologia, Sociologia e Economia para constituir uma área de teorização e pesquisa amplas (SIQUEIRA, 2002). O tema foi desenvolvido por meio da investigação do engajamento no trabalho, no qual se inserem as discussões sobre o desempenho organizacional e as práticas de gestão de pessoas na perspectiva da psicologia positiva.

Engajamento no trabalho é definido um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor (altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho), dedicação (sensação de significância, de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio) e absorção (profundo envolvimento no trabalho, em que o tempo passa rapidamente).¹ Por meio do engajamento, os indivíduos apresentam emoções positivas, como felicidade, alegria, otimismo, autoconfiança, esperança, mentalidade futura, coragem, espiritualidade, perseverança. Por conseguinte, apresentam menos doenças psicossomáticas, como dores de cabeça e tensão muscular, aumentando sua capacidade de resiliência e comprometimento com o trabalho. Dessa forma, engajamento no trabalho é visto como oposto de burnout², uma síndrome descrita pelo desgaste da relação do sujeito com sua atividade profissional ou pelo estresse crônico produzido por ambiente de trabalho que pressiona emocionalmente os trabalhadores, cuja tensão resultante está associada a conflitos, ausência de reconhecimento e de recompensas emocionais.

As práticas de gestão de pessoas (GP) repercutem no engajamento dos gestores de uma organização, dessa forma, há tendência em elevar o desempenho organizacional, mensuradas por trabalhadores mais produtivos e eficientes. Sendo assim, o desempenho organizacional é resultado de estratégias gerenciais (OLSON; SLATER, 2002), mas também pressupõe orientação e/ou comportamento de um gestor engajado no trabalho para realização de práticas

¹ Os termos vigor, dedicação e absorção foram traduzidos para o português por Rosana Angst, Ana Maria T. Benevides-Pereira e Paulo C. Porto-Martins, membros do Grupo de Estudos e Pesquisas Sobre Estresse e *Burnout*, em abril de 2009, do original *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual* [versão 1, novembro 2003], escrito por Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker. Disponível na versão em português brasileiro, no [link](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf): <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf>

² Síndrome de *burnout* é um estado físico, emocional e mental de exaustão extrema, resultado do acúmulo excessivo em situações de trabalho que são emocionalmente exigentes e/ou estressantes, que demandam muita competitividade ou responsabilidade, especialmente nas áreas de educação e saúde (HARRISON, 1999; SCHAUFELI; BAKKER, 2010; LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012).

com dedicação, vigor e mobilização de seu grupo de trabalho em favor do atingimento de metas com base em emoções positivas. Nesse sentido, com foco na organização como um todo, o presente estudo se propõe a ir além dos resultados apresentados por Constâncio e Souza Neto (2016), os quais afirmam que não há relação direta entre o nível de engajamento das partes interessadas e o desempenho dos projetos.

Assume-se que a concepção de engajamento articula-se com desempenho organizacional na medida em que o somatório dos resultados individuais são os responsáveis pelos resultados organizacionais. Contudo, há um *gap* no campo de pesquisa na exploração do tema na prática gerencial.³ Nessa concepção, os recursos do trabalho explicam parte da relação entre autogestão no trabalho diário com o nível de engajamento, evidenciando que o papel dos trabalhadores na regulação do seu compromisso diário de trabalho influencia o engajamento. Da mesma forma, argumenta-se que as questões de contexto do campo de atuação da organização, a percepção política das orientações estratégicas, as práticas de gestão da diversidade, o clima organizacional, entre outros elementos da gestão estratégica e do comportamento organizacional atuam como mediadores do engajamento no trabalho e apresentam relação positiva com o desempenho organizacional.

Sob esse olhar do tema, define-se as faculdades Senac na regional Santa Catarina (Senac/SC) como espaço de pesquisa e seus gestores como sujeitos para investigar a relação entre engajamento no trabalho e desempenho organizacional. O espaço de pesquisa foi definido com base nos seguintes critérios: (i) as faculdades Senac/SC oferecerem cursos superiores em diversas áreas do conhecimento, contemplando em seu quadro de funcionários coordenadores de áreas (“diretores”) que respondem individualmente pelo desempenho de cada faculdade, as quais encontram-se alocadas em diferentes regiões geográficas do estado; (ii) as questões de contexto regional de cada faculdade Senac/SC afetam o desempenho organizacional, mas determinados coordenadores de área conseguem obter desempenhos organizacionais superiores em suas faculdades. Questionam-se os motivos desse desempenho e se os mesmos apresentam relação positiva aos níveis de engajamento do coordenador de área.

Os estudos sobre engajamento no trabalho apontam variação de acordo com os níveis de autonomia e poder de decisão na atividade laboral, função desempenhada (SCHAUFELI, 2002; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, 2010), mas também sofre variação em função da idade

³ Engajamento é tema que se encontra em desenvolvimento teórico e metodológico, apresenta baixo grau de exploração na prática gerencial (TRUSS et al., 2013; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017), que impõem novas e desafiadoras questões sobre o constructo a serem respondidas (TRUSS et al., 2013) pelos pesquisadores da área de gestão de pessoas.

e estado civil (MERCALI; COSTA, 2019), resultados que refletem diferenças culturais no construto. Há variação nos níveis de vigor e absorção comparativamente aos níveis de dedicação e engajamento (BAKKER 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011) o que se traduz em capacidade de resiliência, entusiasmo e envolvimento com o trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI et al., 2002). Um dos pressupostos identificados por Salanova, Agut e Peiró (2005) liga a função desempenhada pelo trabalhador (gerente, por exemplo) ao desempenho organizacional ou uma unidade operacional.

Aprofundar os estudos sobre o nível de engajamento no trabalho e correlacionando-os ao desempenho organizacional, tomando o contexto do estado de Santa Catarina e as faculdades Senac como espaço de pesquisa, tornou-se um desafio. Em nível internacional, as publicações sobre engajamento no trabalho evidenciaram que não há concordância entre os pesquisadores quanto a validade das propriedades psicométricas do *UWES*. Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo e Sánchez-Cardona (2014) testaram o modelo em trabalhadores em Porto Rico e constataram que os três fatores têm melhor ajuste, sendo consistente com a concepção de engajamento como um construto formado por vigor, dedicação e absorção. Já, Chavarría et al. (2017), ao testar as mesmas propriedades de uma escala de engajamento acadêmico no Equador constataram que o modelo de dois fatores apresenta melhores índices de ajuste do que um e três fatores, evidenciando a necessidade de considerar os fatores culturais no instrumento. Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014) incluíram elementos de contexto/contorno e os níveis de percepções da política organizacional, indicando a necessidade dos estudos sobre engajamento no trabalho incluírem uma etapa preliminar de coleta de dados sobre a estrutura da área de gestão de pessoas, bem como suas políticas, processos e práticas na organização efetivamente desenvolvidas no local onde o trabalhador realiza as atividades laborais.

Em termos de gestão de pessoas, alguns profissionais apresentam alto vigor e dedicação, demonstrando sentimentos de realização e engajamento no trabalho, mas apresentam baixa absorção, o que sugere dificuldades dos trabalhadores em se concentrar apenas nas suas tarefas (FREITAS; BRITO, 2016). E, em termos de comportamento organizacional, a forma como os trabalhadores processam cognitivamente suas dificuldades no trabalho pode revelar necessidades de alterações na dinâmica organizacional, na tecnologia imputada no trabalho, no desenho das tarefas e nas expectativas e atitudes dos trabalhadores (SIQUEIRA, 2002). Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) indicam ainda baixo volume de publicações sobre engajamento no trabalho, principalmente em se tratando da pluralidade emergente nos estudos organizacionais brasileiros (PAES DE PAULA et al., 2010; JUSTEN, 2013; SERVA, 2017).

A análise do fenômeno por parte dos pesquisadores brasileiros da Administração e da Psicologia Organizacional podem orientar o desenho de novas práticas de gestão de pessoas nas organizações, bem como indicar novas perspectivas analíticas que ampliem a contribuição do engajamento nos estudos sobre desempenho organizacional. Schaufeli et al. (2002) e Schaufeli (2014) já haviam indicado no início da década 2000 os benefícios e as consequências positivas para as organizações que tem pessoas engajadas, mas, passada mais de uma década dessa afirmação, Constâncio e Souza Neto (2016) afirmam que não há relação entre engajamento e desempenho organizacional num estudo limitado aos resultados obtidos em projetos (dimensão operacional). Por outro lado, na dimensão gestão de pessoas, Truss et al. (2013) constata que o engajamento pode contribuir para a construção de um cenário “ganha-ganha” para trabalhadores e empregadores pelas linhas tênues que separam relações de poder, ideologias e restrições contextuais.

Assim, estudar engajamento em ambientes organizacionais fornecedores de serviços de ensino, é também reconhecer que há, de um lado, trabalhadores e alunos (não clientes), de outro lado, há gestores de pessoas, cuja perspectiva analítica pode integrar propósitos organizacionais e políticas e práticas em gestão de pessoas numa dimensão mais ampla, para além dos resultados sobre pessoas.

Com a utilização de métodos e técnicas mistas (quali e quantitativas) de análise dos dados, a presente pesquisa destaca a complexidade de mensuração do fenômeno organizacional investigado e as especificidades das faculdades Senac/SC enquanto organização social e instituição de ensino simultaneamente. Na expectativa de superação dessa complexidade e especificidades, optou-se por coletar as evidências do desempenho (dos gestores e da organização) por meio da análise do nível de engajamento e do desempenho de cada faculdade Senac, num corte transversal e em consonância com as políticas e processos descritos nos documentos institucionais em nível nacional (Senac) e regional (Senac Santa Catarina). As evidências das práticas, no entanto, foram obtidas por meio de entrevistas realizadas diretamente com os gestores, com o fim de apreender no discurso as práticas efetivas e, ao mesmo tempo, reconhecer que elas são permeadas pela subjetividade humana, ou seja, para além das instruções operacionais recebidas das diretorias da regional.

Os resultados desse estudo são apresentados no presente documento no formato de dissertação e está organizado em cinco capítulos além do presente, identificado como **Introdução**, a qual contém o problema de pesquisa, os objetivos e suas justificativas.

O **capítulo 2** constitui-se no referencial teórico do tema de pesquisa. Nele apresentam-se os elementos centrais que caracterizam o objeto de estudo. A relevância dessa construção teórica consiste em elaborar conceitos que dão sustentação à perspectiva da psicologia positiva.

O **capítulo 3** descreve o delineamento da pesquisa de forma a determinar os contornos teórico-metodológicos que justificam as escolhas dos métodos e técnicas de definição da amostra, dos instrumentos de coleta e das fases do processo de análise dos dados.

No **capítulo 4**, denominado “Apresentação e Discussão dos Resultados”, está a caracterização do Senac no estado de Santa Catarina, suas políticas, processos e práticas na área de gestão de pessoas e as análises dos dados. Apresenta-se inicialmente o desempenho organizacional das faculdades, as práticas de engajamento dos diretores das faculdades e o nível de engajamento dos gestores, os quais são analisados à luz do referencial teórico.

E por fim, no **capítulo 5** constam as conclusões e as limitações do estudo, bem como sua aplicabilidade na organização estudada, as contribuições do estudo para o desenvolvimento do conhecimento e da sociedade.

1.1 TEMA

No contexto atual é essencial que as organizações observem atentamente as mudanças no ambiente de negócio e no segmento em que atuam, revejam suas estratégias de competição/cooperação, bem como suas práticas em todas as áreas funcionais, com atenção especial na área de gestão de pessoas (GP) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006; BARBIERI, 2016). Bakker e Leiter (2010) afirmam que, no mundo contemporâneo do trabalho, apenas recrutar os melhores talentos não é suficiente, é preciso inspirar e capacitar cada trabalhador para aplicar suas habilidades no contexto da ação. Para tanto, os trabalhadores precisam estar psicologicamente conectados ao trabalho (BAKKER; LEITER, 2010) em razão da necessidade contemporânea de inovação contínua (FIEDLER, 2011). As organizações, por sua vez, constroem estratégias, políticas e práticas de gestão contemplando pessoas e relações sociais no sentido amplo (SINGER; RAMSDEN, 1972; ALBUQUERQUE, 1992; LEGGE, 1995; MASCARENHAS, 2009; FIUZA, 2010; ARMSTRONG, 2012).

A GP é considerada uma função gerencial relevante para o crescimento e desenvolvimento das organizações (ALBUQUERQUE, 1992; SILVA; SCHEFFER, 2015; GIL, 2016) socialmente responsáveis (ARMSTRONG, 2012; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017), pois fornece valor social, ético e ambiental a três grupos: (i) à própria empresa, cuja responsabilidade social opera como fator de

competitividade; (ii) à economia, por contribuir com a geração de inovação sustentável; (iii) à sociedade, por imprimir uma orientação de coesão entre capital e pessoas.

Esse debate em torno da dimensão sustentável das organizações se ampliou, em especial pós-anos 1990, e abriu espaço para revisão das políticas de GP, a inserção de quatro novas práticas socialmente responsáveis (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017)⁴ e contribuiu para a emergência de um novo campo da GP vinculado ao tema engajamento (TRUSS et al., 2013). Da mesma forma, iniciativas em torno do debate sobre a qualidade de vida dos trabalhadores emergiram no campo da Psicologia, cuja abordagem teórica voltou-se às potencialidades e virtudes humanas por meio da corrente teórica da psicologia positiva.

Conforme descrevem Paluno e Koller (2007), foi Martin E. P. Seligman quem demonstrou o potencial contributivo da psicologia positiva na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, tanto prevenindo patologias, quanto transformando velhos problemas de GP em novas possibilidades de compreensão de fenômenos da Psicologia Organizacional, como felicidade, altruísmo, satisfação e engajamento (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2001; HANSEN et al., 2018).

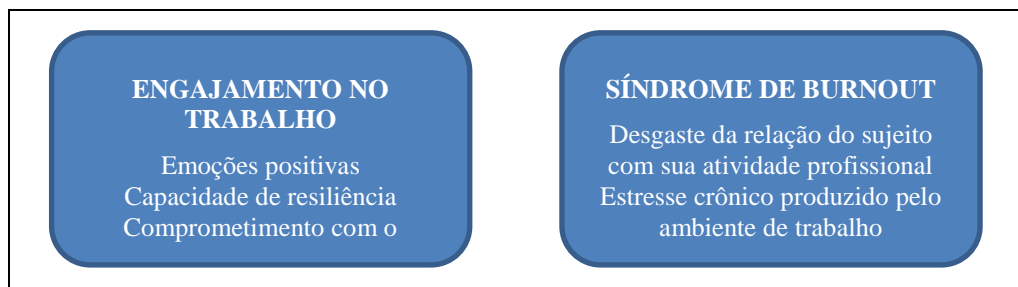
Engajamento no trabalho é definido por Schaufeli e Bakker (2010) como um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção.⁵ **Vigor** é caracterizado por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, descrito pela resistência e esforço no trabalho, enquanto **dedicação** é caracterizada por uma sensação de significância, de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; já a **absorção** é caracterizada por um profundo envolvimento no trabalho, em que o tempo passa rapidamente, descrito pelo estado de felicidade na realização do trabalho. Esse mesmo entendimento é seguido por González-Roma et al. (2006), Bakker (2011), Bakker, Albrecht e Leiter (2011) e Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013), Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014), Breevaart, Bakker e Demerouti (2014), Soares e Mosquera (2019).

⁴ Novas práticas socialmente responsáveis: (i) implementação de programas voltados à cultura de prevenção, saúde e segurança dos trabalhadores; (ii) atribuição aos trabalhadores das responsabilidades pelo monitoramento e controle da prevenção, saúde e segurança no trabalho; (iii) acreditação de normas garantidoras de um ambiente de trabalho seguro, responsável e socialmente responsáveis; e (iv) minimizar riscos como absenteísmo, dificuldades e doenças que possam afetar o bem-estar dos trabalhadores e de suas famílias.

⁵ Tradução realizada pelos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas Sobre Estresse e Burnout (Rosana Angst, Ana Maria T. Benevides-Pereira e Paulo C. Porto-Martins), em abril de 2009, do original *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual* [versão 1, novembro 2003], escrito por Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker. Disponível na versão em português brasileiro, no *link*: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf>

Por meio do engajamento, os indivíduos apresentam emoções positivas, como felicidade, alegria, otimismo, autoconfiança, esperança, mentalidade futura, coragem, espiritualidade, perseverança (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2001; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; BAKKER, 2011). Por conseguinte, apresentam menos doenças psicossomáticas, como dores de cabeça e tensão muscular (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013; HANSEN et al., 2018), aumentando sua capacidade de resiliência e comprometimento com o trabalho (CHÉR, 2016; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017). Dessa forma, conforme mostra a Figura 1, engajamento no trabalho é visto como oposto de burnout (SCHAUFELI; BAKKER, 2010), uma síndrome descrita pelo desgaste da relação do sujeito com sua atividade profissional (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012) ou pelo estresse crônico produzido por ambiente de trabalho que pressiona emocionalmente os trabalhadores, cuja tensão resultante está associada à conflitos, ausência de reconhecimento e de recompensas emocionais (HARRISON, 1999).

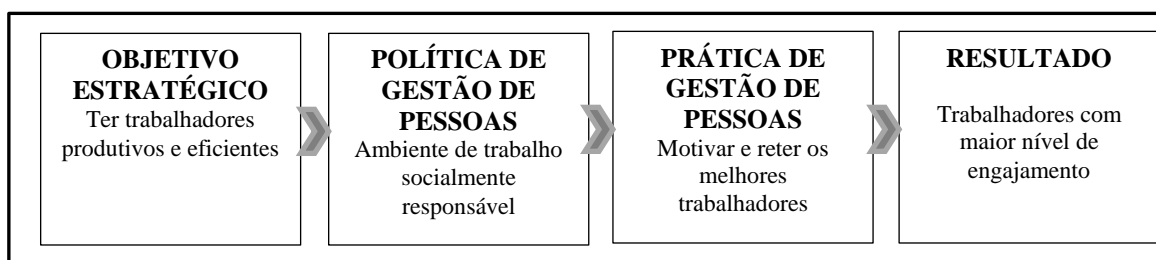
Figura 1 – Diferença entre engajamento e síndrome de burnout



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pesquisas sobre engajamento desenvolvidas na área de GP demonstram que trabalhadores que atuam como sujeitos ativos, desenvolvem suas habilidades e competências com maior engajamento, apresentando maior sensação de felicidade (SCHAUFELI, 2002; BAKKER, 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; BREEVAART; BAKKER; DEMEROUTI, 2014; KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014; CONSTÂNCIO; SOUZA NETO, 2016; FARINA; RODRIGUES; HUTZ, 2018; LUU; ROWLEY; VO, 2019; SANTOS et al., 2019), pois prazer, significado e engajamento são preditores de bem-estar. Portanto, o nível de engajamento dos trabalhadores traduz práticas de GP desenhadas pela área de gestão para ter trabalhadores mais produtivos e eficientes (SCHAUFELI, 2002; BAKKER, 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017), pressupondo uma orientação gerencial no nível estratégico antecedente, conforme Figura 2.

Figura 2 – Relação percebida entre estratégia organizacional e nível de engajamento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Engajamento é tema que se encontra em desenvolvimento teórico e metodológico, apresenta baixo grau de exploração na prática gerencial (TRUSS et al., 2013; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017), que impõem novas e desafiadoras questões sobre o constructo a serem respondidas (TRUSS et al., 2013) pelos pesquisadores da área de GP.

As primeiras pesquisas sobre engajamento no trabalho foram desenvolvidas por Kahn (1990), na área da Psicologia do Trabalho, decorrente da perspectiva do humanismo que emergiu na década de 1950 (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009). Foi somente na década de 1990 que a Psicologia retoma a visão positiva do ser humano, resgatando a ênfase na prevenção e nos aspectos salutogênicos (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009, p. 2) e o engajamento começa a ser estudado, mas sua relevância na área de GP só é reconhecida na década 2010 (TRUSS et al., 2013).

Engajamento, portanto, é tema que ressurgiu na década de 1990 na perspectiva da psicologia positiva, colocando o estado positivo da mente do trabalhador no centro de debate sobre as práticas de GP, mas questionado por estudiosos de outras perspectivas disciplinares, como relações industriais, sociologia do trabalho, análise do discurso e estudos críticos em GP (TRUSS et al., 2013). Um dos questionamentos vem de Soares e Mosquera (2019), os quais afirmam que estudam-se os efeitos da violação do contrato psicológico no engajamento no trabalho, mas são negligenciados os diferentes tipos de contratos psicológicos que afetam esse engajamento. Breevaart, Bakker e Demerouti (2014) afirmam que os recursos do trabalho explicam parte da relação entre autogestão no trabalho diário com o engajamento no trabalho, evidenciando que o papel dos trabalhadores na regulação do trabalho influencia o engajamento.

O engajamento é um constructo que também se encontra em debate na perspectiva do desempenho organizacional. Santos et al. (2019) analisaram a inclusão do índice de engajamento profissional, dentre outros indicadores do *balanced scorecard* (BSC) e constataram relação positiva em razão do clima organizacional, pautado em maior nível de confiança e percepção de bem-estar. Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014) constataram os

elementos de contexto, que são capazes de alterar os efeitos positivos do engajamento, dentre os quais a percepção política, a qual pode se apresentar como uma propriedade estressora que desafia ou que revela oportunidades aos trabalhadores. Na mesma perspectiva, se encontram as práticas da área de GP orientadas para a diversidade. A respeito, Luu, Rowley e Vo (2019) descrevem o clima de diversidade como um mediador do engajamento no trabalho.

Como descrito, há diferentes elementos mediadores do engajamento no trabalho, mas os estudos sobre doenças no trabalho foram os responsáveis em identificar os aspectos do ambiente de positividade e eficácia no trabalho (MACHADO; PORTO-MARTINS; MARTINS, 2012; KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015), deixando em aberto outras perspectivas para serem exploradas. Freitas e Brito (2016) constataram que o engajamento varia de acordo com os níveis de autonomia e poder de decisão na atividade laboral, em função da idade e dos fatores culturais. Lourenção (2018) identificou variação nos níveis de vigor e absorção comparativamente aos níveis de dedicação e engajamento, o que se traduz em capacidade de resiliência, entusiasmo e envolvimento com o trabalho, mas a dimensão da cultura nacional não foi explorada.

Schaufeli e Bakker (2003) são os autores do construto engajamento no trabalho e da escala de sua mensuração (*Utrecht Work engagement Scale – UWES*)⁶, instrumento utilizado para verificação do nível engajamento no trabalho (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009; MARTINS; MACHADO, 2010). O referido instrumento foi traduzido para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validado por Vazquez e Hutz (2018). Os autores mencionados reconhecem que a versão brasileira carece de estudos de validade convergente e preditiva comparando a escala de 17 itens (versão completa) com a escala de 9 itens (versão reduzida).

Vazquez et al. (2015) afirmam que o engajamento no trabalho é um constructo universal em sua definição. No entanto, existem algumas diferenças culturais que são importantes e que merecem ser levadas em conta nos estudos brasileiros. Mesmo que a consistência interna da escala tenha sido elevada, Vazquez et al. (2015) encontraram diferenças de engajamento em relação à idade, ao estado civil e à função desempenhada, resultados que refletem diferenças culturais no construto para essa população.

Em nível internacional, as publicações sobre engajamento no trabalho evidenciaram que não há concordância entre os pesquisadores quanto a validade das propriedades psicométricas

⁶ Questionário apresentado no Anexo A contempla 17 itens referente aos três aspectos constituintes do engajamento no trabalho, os quais são: vigor, dedicação e absorção.

do UWES. Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo e Sánchez-Cardona (2014) testaram o modelo em trabalhadores em **Porto Rico** e constataram que os três fatores têm melhor ajuste, sendo consistente com a concepção de engajamento como um construto formado por vigor, dedicação e absorção. Já, Chavarría et al. (2017), ao testar as mesmas propriedades de uma escala de engajamento acadêmico no **Equador** constataram que o modelo de dois fatores apresenta melhores índices de ajuste do que um e três fatores, evidenciando a necessidade de considerar os fatores culturais no instrumento. Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014) incluíram elementos de contexto/contorno e os níveis de percepções da política organizacional, indicando a necessidade dos estudos sobre engajamento no trabalho incluírem uma etapa preliminar de coleta de dados sobre a estrutura da área de GP, bem como suas políticas, processos e práticas na organização onde o trabalhador realiza as atividades laborais.

Em síntese, o engajamento é um construto multidimensional (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI et al. (2002), conforma um campo vasto a ser explorado (OBREGON et al., 2016), o qual evidencia diferentes *gaps* de pesquisa na área de GP (MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017) na medida em que alguns profissionais apresentam alto vigor e dedicação, demonstrando sentimentos de realização e engajamento no trabalho, mas apresentam baixa absorção, demonstrada pela dificuldade em se concentrar apenas nas suas tarefas (FREITAS; BRITO, 2016). Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) também indicam baixo volume de publicações sobre o construto, principalmente em se tratando da pluralidade emergente nos estudos organizacionais brasileiros (PAES DE PAULA et al., 2010; JUSTEN, 2013; SERVA, 2017).

A análise do fenômeno por parte dos pesquisadores brasileiros da Administração e da Psicologia Organizacional podem orientar o desenho de novas práticas de GP nas organizações, sugerem Moura, Charão Brito e Lopes (2017), bem como indicar novas perspectivas analíticas que ampliem a contribuição do engajamento nos estudos sobre desempenho organizacional, a exemplo de Constâncio e Souza Neto (2016).

No início da década 2000, Schaufeli et al. (2002) já haviam indicado as consequências positivas de pessoas engajadas para as organizações. Passada uma década dessa afirmação, Truss et al. (2013) constatam que o engajamento pode contribuir para a construção de um cenário “ganha-ganha” entre trabalhadores e empregadores pelas linhas tênues que separam relações de poder, ideologias e restrições contextuais. Assim, estudar engajamento no trabalho é também reconhecer que há, de um lado, trabalhadores e, de outro lado, há gestores, o que se traduz num *gap* de pesquisa nos estudos organizacionais brasileiros (EORs) na perspectiva do desempenho organizacional, integrando propósitos organizacionais, políticas e práticas em GP.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO TEÓRICA

A disputa por recursos cada vez mais escassos exigem das organizações uma postura diferenciada e pautada na melhor relação possível entre os recursos disponíveis e os resultados obtidos com a sua aplicação (CHAVAN, 2009), assertiva que requer avaliação e mensuração de indicadores e implementação de controles de gestão, os quais variam por tipos organizacionais (empresas, associações, organizações em rede, organizações sociais, cooperativas, outras). Em organizações sem fins lucrativos, por exemplo, as medidas financeiras não formam os indicadores avaliativos mais relevantes (KAPLAN; NORTON, 2001). Entende-se que determinante na gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos é a avaliação subjetiva do atingimento da missão organizacional, bem como o nível de engajamento dos trabalhadores em nível gerencial, os quais são considerados articuladores das ações estratégicas e agregadores de valor aos indicadores de desempenho estratégico, como apontam Breevaart, Bakker e Demerouti (2014), Constêncio e Souza Neto (2016), Farina, Rodrigues e Hutz (2018), Santos et al. (2019) e Luu, Rowley e Vo (2019).

Ao considerar o engajamento um estado mental positivo do trabalhador (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER, 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011), como é o entusiasmo e o empenho, se está propondo rever as práticas de gestão de pessoas de forma integrada aos propósitos organizacionais (objetivos estratégicos e metas) (BAKKER 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Quando o trabalhador não está engajado, as organizações perdem ou reduzem seu grau de competitividade, pois comprometem a implementação de suas estratégias de crescimento (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Tal afirmação coloca em debate graus de felicidade, níveis de comprometimento e de proatividade dos trabalhadores na perspectiva teórica da psicologia positiva (SCHAUFELI et al., 2002), temas contemplados por consultores empresariais em suas práticas e na mobilização de executivos para compreenderem como o engajamento acontece (ARCOVERDE, 2019). Tracy Maylett⁷, consultor empresarial citado por Arcoverde (2019), afirma que o engajamento no trabalho pode acontecer por motivos diversos, não necessariamente vinculados às estratégias ou práticas induzidas pelos gestores da área de GP. O engajamento pode ser decorrente da qualidade do relacionamento com os pares ou pelo significado auferido à atividade que realiza ou pelo orgulho pelo cargo que ocupa. Isso independe do gestor, mesmo que este seja responsável pela

⁷ Tracy Maylett é CEO da consultoria *Decision Wise* e professor na *Marriott School of Business*, nos Estados Unidos, e da Universidade Pforzheim, na Alemanha. Ver mais em: <<https://marriottschool.byu.edu/directory/details?id=29427>>.

metade das emoções positivas que o trabalhador apresenta no trabalho. Se o gestor estiver engajado, aumenta a possibilidade de que o trabalhador também esteja, mas é preciso realizar investimentos na formação de líderes (TICHY; BENNIS, 2009) e na estruturação de um ambiente de trabalho socialmente responsável (ARMSTRONG, 2012) para evitar situações como assédio nem produzir diferenças salariais discriminatórias.

Pesquisa realizada pela Global da Gallup⁸ revela que 13% das pessoas em nível global estão engajadas e 24% são pessoas desengajadas ativas (ABRANTES, 2013). No Brasil, Abrantes (2013) constatou que 27% dos brasileiros gostam do que fazem e estão engajados, mas 12% são pessoas desengajadas ativas. Isso significa que a maioria das pessoas em nível global estão infelizes com o trabalho e encorajam a infelicidade alheia (ABRANTES, 2013), apesar dos brasileiros estarem mais engajadas (27%) do que as pessoas em nível global (13%).

Tais resultados sobre engajamento geram curiosidade sobre quais organizações ocupam as pessoas mais engajadas no Brasil. Uma suposição é de que, em organizações sem fins lucrativos, os trabalhadores apresentam maior nível de engajamento, em razão das características dos trabalhadores que nelas ingressam (GONÇALVES et al., 2017), mais pautados no voluntariado do que no trabalho remunerado. Contudo, a maioria dos estudos realizados no Brasil voltam-se à mensuração do nível de engajamento do profissional (nível individual) sem correlacionar seus resultados ao desempenho organizacional (nível organizacional de análise), seja considerando indicadores financeiros (mais prevalentes em organizações empresariais) ou indicadores não financeiros (mais prevalentes em organizações sem fins lucrativos e em instituições de ensino).

Quando as organizações sem fins lucrativos atuam no segmento da educação (profissional e tecnológica, por exemplo), os desafios são ainda maiores no contexto brasileiro (MOLL et al. 2010), em razão da proliferação de cursos superiores de educação tecnológica, em especial a partir dos anos 2000, que em muito ultrapassou o avanço quantitativo dos demais cursos de graduação (MOLL et al., 2010; CLAVER, 2012). A ampliação da concorrência entre instituições de ensino superior (IESs) e das exigências políticas/legais/normativas que regulam as atividades no segmento (SANTOS; BRONNEMANN, 2013) expuseram todas as IESs (públicas, privadas, confessionais, comunitárias) ao ambiente competitivo, o que requer maior engajamento dos gestores em consonância ao maior nível de qualificação dos docentes.

Com base em Moura, Charão-Brito e Lopes (2017), afirma-se que profissionais engajados, especialmente com índices maiores de dedicação comparativamente à vigor e à

⁸ Empresa global de análise e consultoria que realiza treinamentos e pesquisas em gestão.

absorção, identificam-se com seu trabalho ao ponto de envolverem-se completamente com o que fazem, experimentam um senso de significado, entusiasmo e mostram-se proativos diante de desafios. Isso indica que o fenômeno engajamento no trabalho pode explicar a diferença de desempenho organizacional em diferentes unidades operacionais numa mesma organização.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), uma IES de Direito Privado e sem fins lucrativos administrada pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), oferece serviços de educação profissional em todo território nacional (SENAC/DR SC, 2018) e apresenta diferenças de desempenho entre as suas unidades operacionais. A organização está presente em mais de 2.200 municípios brasileiros, onde mantém infraestrutura composta por mais de 600 unidades escolares, empresas pedagógicas e unidades móveis, oferecendo cursos presenciais e a distância em diversas áreas do conhecimento e em diferentes níveis (formação inicial, educação continuada, especialização) com vistas a “educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo” (SENAC, 2019). Contudo, o desempenho organizacional não é homogêneo entre as unidades regionais e, entre os fatores que podem explicar a heterogeneidade, o engajamento dos gestores é um deles.

A missão do Senac é construída, de forma colaborativa, pelo Departamento Nacional e pelos Departamentos Regionais (SENAC, 2019). No Estado de Santa Catarina, o Senac/DR-SC, criado em 1947, se apresenta como uma IES privada sem fins lucrativos por meio da sua instituição mantenedora (Administração Regional), cujo órgão executivo é o Departamento Regional (DR) com jurisdição no Estado de Santa Catarina (SENAC/DR SC, 2018). A Administração Regional é a instituição mantenedora das unidades educacionais do Senac no estado, que se articula permanentemente com as organizações do setor de comércio, bens, serviços e turismo, atraindo a participação de empresários, das entidades de classe e dos representantes sindicais nas suas ações por meio do conselho regional e do conselho consultivo do SENAC/DR SC, onde os representantes representam o papel de conselheiros.

No Senac/DR-SC (“Senac/SC”), a Diretoria de Recursos Humanos (DRH) é responsável pelo desenvolvimento de estratégias da área alinhadas à missão organizacional (SENAC/DR SC, 2018). Entre as estratégias implementadas pela DRH do Senac/DR-SC estão a pesquisa de clima organizacional e sua gestão, o programa de desenvolvimento de líderes, bem como os programas “Senac Viver Bem”, “Educação Corporativa” e o “Senac Qualidade de Vida”.⁹ As

⁹ **Pesquisa de clima organizacional:** o objetivo é identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente organizacional. Adota-se o modelo de gestão de pessoas por competências afim de gerar subsídios para gestão das equipes, por meio de *feedbacks* e planos de desenvolvimento e redução de *gaps* de competências” (SENAC/DR SC, 2014). **Desenvolvimento de líderes:** o objetivo é desenvolver líderes capazes de conduzir com eficiência suas equipes para cumprir a missão organizacional (SENAC/DR SC, 2018). **Senac viver bem:** programa de orientação

referidas estratégias estão centradas na qualidade dos serviços prestados, nos “preceitos de liderança, de constância de propósitos, da valorização de pessoas e de visão de futuro” (SENAC/DR SC, 2018, p.75), as quais são implementadas de forma homogênea em todas as unidades em funcionamento no Estado de Santa Catarina. Entretanto, o desempenho organizacional de cada uma das unidades – mensurado por indicadores financeiros e não financeiros – é diferente, razão pela qual os resultados do desempenho são divulgados entre as faculdades Senac/SC por meio de um *ranking*.

A DRH desenvolve estratégias focadas na gestão de pessoas (SENAC/DR SC, 2018), mas não há nenhuma referência às estratégias e/ou práticas relacionadas ao engajamento no trabalho. Estranhamente, nos seus documentos orientativos, o engajamento dos trabalhadores em nível gerencial está implícito uma vez que o Senac/DR-SC (2018) declara que um dos seus propósitos é “atender de forma harmônica aos colaboradores, clientes e à sociedade” (SENAC/DR SC, 2018), sem conceituar o que é considerado “colaborador”. Questiona-se os parâmetros para mensurar essa “forma harmônica”. Seria por meio de indicadores de desempenho não financeiro produzidos pela pesquisa de clima organizacional? Poderiam ser os níveis de engajamento dos seus gestores, que produzem um estado positivo na mente de todas equipes de trabalho? Diante destes questionamentos, refletir sobre o viés da psicologia positiva e engajamento no trabalho permitirá correlacionar esse construto com as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional da organização.

De acordo com os fundamentos da Psicologia Organizacional, engajamento no trabalho e psicologia positiva estão relacionados e são opostos à síndrome de *burnout* (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Enquanto os primeiros têm potencial contributivo para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000), o segundo representa sintomas de adoecimento no trabalho, como esgotamento associado a um estado de estresse crônico (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Trabalhadores mais felizes e otimistas se destacam entre os membros do grupo de trabalho, por serem mais criativos, inovadores e empreendedores e por manterem relacionamentos saudáveis. Portanto, é possível que, quando pessoas engajadas atuam em nível gerencial, podem melhorar o desempenho organizacional e diferenciar uma organização de outra, bem como uma unidade operacional de outra na mesma organização.

para a aposentadoria com desenvolvimento de temas, como: planejamentos familiar e financeiro, empreendedorismo, projeto de vida e trajetória profissional, previdência privada e pública, saúde, lazer e espiritualidade” (Senac/DR SC, 2018). **Educação corporativa:** subsidia o desenvolvimento organizacional e das competências individuais, alinhados aos objetivos estratégicos do Senac/SC, por meio de programas que envolvam múltiplas formas de aprendizagem” (SENAC/DR SC, 2018). **Pesquisa qualidade de vida:** visa “conhecer o perfil dos colaboradores com a finalidade de trabalhar medidas preventivas de saúde e criar uma cultura de práticas saudáveis de alimentação, atividade física e autocuidado com a saúde” (SENAC/DR SC, 2018).

Entre as faculdades Senac, regional Santa Catarina, há diferenças de desempenho organizacional empiricamente explicadas pelo comportamento da equipe de trabalho e pela forma como o diretor gerencia os recursos da referida unidade. Por essa razão, uma explicação para a diferença de desempenho organizacional entre as faculdades Senac/SC seria o nível de engajamento dos diretores e dos coordenadores de núcleo, sendo que os primeiros no *ranking* interno são geridos por diretores e coordenadores mais engajados.

Orientando-se por essa hipótese, antes de repensar modelos e práticas na área de gestão de pessoas, como propõe Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), um desafio gerencial e acadêmico é aprofundar o debate sobre engajamento no trabalho, estabelecendo sua correlação ao desempenho organizacional, com vistas a suprir essa lacuna teórica.

Dessa compreensão, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: há relação entre o nível de engajamento dos diretores e coordenadores de núcleo (educação superior, administrativo-financeiro, relações com o mercado) com o desempenho organizacional das faculdades Senac-SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a relação do nível de engajamento dos gestores das faculdades Senac do estado de Santa Catarina com o desempenho organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a estrutura da área de gestão de pessoas do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas;
- b) Conhecer as práticas de engajamento adotadas em cada faculdade;
- c) Identificar as práticas implementadas pelos diretores e que contribuem para o engajamento dos coordenadores;
- d) Mensurar o nível de engajamento dos coordenadores de cada faculdade, por meio da *Utrecht Work engagement Scale* (UWES);
- e) Verificar o desempenho organizacional em cada faculdade e correlacionar com o nível de engajamento de seus gestores.

1.4 JUSTIFICATIVAS

O presente estudo se justifica pela contribuição teórica, metodológica e gerencial para o desenvolvimento do campo de estudo sobre práticas de GP.

Uma das justificativas, no campo teórico, reside na assertiva de que o engajamento no trabalho tem reflexo direto na produtividade dos trabalhadores. Trabalhadores engajados acreditam obter bons resultados na vida (otimista) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades por meio da participação ativa na organização (autoestima) (BAKKER, 2011). Oliveira e Rocha (2017, p. 417) destacam que “indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior”. Pesquisas realizadas por Schaufeli (2017 apud VAZQUEZ, 2018, p. 26), com 43.850 trabalhadores de 35 países da União Europeia, demonstraram que os níveis de engajamento no trabalho são maiores em países com menor centralidade do trabalho e que valorizam o lazer; em países democráticos com alta integridade, baixa corrupção e maior igualdade de gênero; e em países mais individualistas com menor distância de poder e incertezas, cujas necessidades humanas são valorizadas.

Salanova, Agut e Peiró (2005) expõe que empresas que fomentam o engajamento, propiciando um bom clima organizacional entre os trabalhadores exerce uma poderosa influência sobre o engajamento coletivo. Os autores frisam que o engajamento coletivo resulta em ganhos para as organizações, pois ajuda a promover um clima excelente no ambiente de trabalho, e como resultado a satisfação, lealdade e fidelização dos clientes externos.

Por engajamento ser considerado a expressão física, emocional e cognitiva de uma pessoa no trabalho (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015), considera-se um construto motivacional dissociado do comprometimento e da cidadania organizacional mesmo apontado como importante e independente da satisfação no trabalho (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Nas referências citadas anteriormente, se observa que o debate teórico sobre engajamento no trabalho reside no nível individual e coletivo da organização. Nesse sentido, há de se reconhecer como ausente o debate teórico no nível organizacional, como já propuseram Constâncio e Souza Neto (2016) ao investigarem a correlação entre o nível de engajamento dos membros da equipe de projetos e o desempenho obtido com os referidos projetos. Seus resultados indicam que não há correlação, o que desafia o aprofundamento do debate no campo dos estudos organizacionais de forma a contemplar o nível organizacional.

O estudo tem relevância prática na área de gestão de pessoas em organizações privadas sem fins lucrativos, como no Senac/SC, em razão dos gestores sistematicamente serem

cobrados para cumprimento de metas organizacionais em nível local, regional e nacional. O Senac/SC através do alinhamento nacional que norteia a gestão da organização a partir da missão, visão e valores se desdobra em níveis regionais com foco em indicadores financeiros e não financeiros. A missão da divisão financeira preconiza “desenvolver com excelência e eficácia as atividades financeiras e contábil, comprometendo-se com o desenvolvimento das pessoas e a satisfação da nossa clientela interna e externa” (SENAC/DR SC, 2019). Desta forma, mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, a sustentabilidade financeira da organização é pautada também nos indicadores-financeiros, como faturamento, investimento e inadimplência. E, como advogam Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), para atingir a referida sustentabilidade, as organizações dependem, além de outros indicadores, do nível de engajamento dos seus trabalhadores (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

O Senac Santa Catarina (Senac/SC) foi criado com o objetivo de prestar serviços educacionais através da oferta de cursos de formação inicial e continuada, aperfeiçoamento profissional, técnicos de nível médio, superiores de tecnologia e pós-graduação¹⁰, divididos em diferentes eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, sendo eles: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e design; recursos naturais; e segurança.

No Senac/SC, a Diretoria de Recursos Humanos¹¹ é responsável pela gestão dos “recursos humanos”, aplicação da pesquisa de clima organizacional e outras atividades da área, cujo objetivo é verificar a percepção daqueles trabalhadores que denomina “colaboradores” sobre o ambiente de trabalho. Como resultado das práticas desenvolvidas, o Senac/SC em 2004, adotou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG)¹² da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ),

¹⁰ Em 1947 é inaugurado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, uma entidade autônoma de direito privado “mantido e administrado por meio da arrecadação de 1% sobre o total dos rendimentos pagos aos empregados do setor terciário (comércio e serviços)”. “A arrecadação nomeada de contribuição compulsória é realizada pelo Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), em conjunto com outras fontes e receitas que chegam até a Instituição por meio de convênios, doações e taxas de cursos e serviços das empresas pedagógicas (Art. 4, Decreto Lei 8.621/46)”. Os primeiros cursos ofertados pelo Senac em Santa Catarina durante o período de março a dezembro de 1948, foram: fundamental, balconista, datilografia, prática em escritório, correspondente e prática de comércio (GONÇALVES, 2014, p. 33).

¹¹ Além da Diretoria de Recursos Humanos, o Senac/SC é constituído por mais seis Diretorias, sendo elas: Diretoria Administrativa, Diretoria de Apoio Técnico, Diretoria de Educação Profissional, Diretoria de Inovação e Tecnologia, Diretoria de Marketing e Comunicação e Diretoria Financeira.

¹² O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são: Modelo Sistêmico, não é prescritivo, sendo adaptável a todo tipo de organização (FNQ, 2019). A partir da adoção deste modelo o Senac/SC transformou a cultura da organização na busca pela excelência. “Os colaboradores passaram a participar dos programas de qualidade e contribuem para melhorar o processo de gestão” (GONÇALVES, 2014, p. 493).

recebendo, em 2006, o troféu prata – Nível 2 no Prêmio Catarinense de Excelência. Em 2012, o Senac/SC foi reconhecido pela revista *Você S/A*, como uma das 150 Melhores Empresas para trabalhar no Brasil. Nesse contexto, estudar as práticas desenvolvidas pelo Senac/SC para engajar seus trabalhadores em nível gerencial é pertinente devido a organização, desde 1996, implementar ferramentas de qualidade na gestão com a finalidade de proporcionar a melhoria dos processos e a satisfação dos seus membros.

Um dos desafios que justificam esse estudo reside na missão do Senac (nível nacional) e nos propósitos da área de gestão de pessoas do Senac/DR SC (nível regional), os quais orientam o desenho das estratégias macro e as práticas, que precisam combinar questões de contexto (cultura local) e demandas específicas dos órgãos de controle governamentais da área de ensino, como o atingimento de indicadores de avaliação da qualidade do serviço prestado determinados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Legislação e Documentos (INEP).

Para enfrentar estes desafios, será preciso que as organizações identifiquem estratégias para ampliar a eficácia gerencial. Nesse sentido, Santos e Bronnemann (2013), afirmam que os gestores das instituições de ensino (colégio, faculdade, universidade) enfrentam desafios no exercício da função de professor-gestor por não desenvolver competências gerenciais, pela informalidade das avaliações de desempenho, pelo tempo disponível para realizar atividades de gestão concomitante às de docência, pelo comprometimento da equipe de trabalho, pela capacidade de lidar com conflitos, pela burocracia e centralização do modelo de gestão.

O estudo também se justifica ser desenvolvido no curso de Mestrado em Administração e na Linha de pesquisa “Comportamento, aprendizagem e gestão de pessoas” do Programa em Pós-Graduação em Administração na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF). O tema “engajamento no trabalho” associado ao “desempenho organizacional” tem aderência aos mesmos uma vez que o foco são os fenômenos sociais e organizacionais tendo o elemento humano como protagonista.

Para o grupo de pesquisas “Grupo Multidisciplinar de Estudos Organizacionais (GMEORG), cadastrado junto ao CNPq e vinculado ao PPGAdm/FEAC/UPF, o estudo se justifica por estar contemplado na linha de pesquisa “Práticas e controles de gestão”. Toma-se as práticas dos gestores do Senac/SC como elemento de análise para debater o engajamento, considerando que tais práticas produzem resultados nos indicadores de gestão. Nesse sentido, entende-se que os resultados desta dissertação trarão contribuições para com o avanço do campo de conhecimento da Administração e, mais especificamente, no desenho das políticas de gestão de pessoas no Senac/SC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados os principais assuntos relativos ao estudo como, perspectiva da psicologia positiva, engajamento no trabalho, desempenho organizacional e estratégias e práticas de gestão de pessoas.

2.1 PSICOLOGIA POSITIVA

A Psicologia é uma ciência humana que tradicionalmente estudava somente aspectos negativos do ser humano, associados às patologias e na reparação do dano, seguindo para o campo da Psicologia Clínica e com foco, por exemplo, nos estudos sobre estresse e doença (CALVETTI, MULLER; NUNES, 2007). Diante de tal constatação, tanto Seligman e Csikszentmihalyi (2000) quanto Aspinwall e Staudinger (2003) afirmam que era um foco um tanto desproporcional nas patologias em detrimento dos aspectos sadios da pessoa humana.

Ao reconhecer que a Psicologia estava negligenciando os aspectos saudáveis (PALUDO; KOLLER, 2007; REPPOLD; GURGEL; SCHIAVON, 2015), no final da década de 1990, Martin Seligman, no cargo de presidente da *American Psychological Association*, apresenta uma nova forma de estudar o ser humano, a psicologia positiva. Martin Seligman é um dos pioneiros dos estudos da Psicologia na perspectiva positiva que propõe novo enfoque às capacidades e valores humanos (PALUDO; KOLLER, 2007), a partir do reconhecimento da relação da pessoa com o seu ambiente e assim introduz aspectos de resiliência e de forças ao desenvolvimento humano, como sabedoria, conhecimento, justiça, amor e coragem (SELIGMAN; PETERSON, 2003).

A psicologia positiva foi referida, primeiramente por Abraham Maslow em 1954, nos seus estudos sobre as necessidades individuais (REPPOLD; GURGEL; SCHIAVON, 2015). Em sua teoria da motivação humana, Maslow (1943) descreve o nível das necessidades humanas básicas pela hierarquia dos motivos humanos, os quais foram classificados em cinco níveis (fisiológicos, segurança, amor, estima e autorrealização)¹³. Em adição, Maslow (1943) destacou que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições em que essas satisfações básicas se apoiam e por certos desejos mais intelectuais, indicando a

¹³ “There are at least five sets of goals, which we may call basic needs. These are briefly physiological, safety, love, esteem, and self-actualization. In addition, we are motivated by the desire to achieve or maintain the various conditions upon which these basic satisfactions rest and by certain more intellectual desires.” (MASLOW, 1943).

necessidade de cada um manter o estado positivo da mente (engajamento) para satisfazer as suas necessidades humanas.

Seligman e Czikszentmihalyi (2001), por sua vez, afirmam que a Psicologia não fornece informação satisfatória sobre as forças pessoais que todos os seres humanos possuem. Os referidos autores argumentam a existência de lacunas nas pesquisas psicológicas e salientam a relevância de abordar os aspectos positivos da pessoa humana, como esperança, criatividade, coragem, sabedoria, espiritualidade e felicidade. Com esse propósito, Aspinwall e Staudinger (2003) organizam uma coletânea de textos, destacam que as três missões principais da Psicologia antes da Segunda Guerra Mundial – tratamento bem-sucedido de doenças mentais, esforços para tornar a vida das pessoas mais gratificantes e identificar e nutrir talentos e habilidades humanas, expressas em Seligman (1998) – haviam sido vencidas e que era o momento de recuperar suas “missões negligenciadas”: melhorar a qualidade de vida por meio da ênfase em pesquisas sobre as forças, virtudes e potencialidades humanas.

Sob esse mesmo olhar, ao considerarem que o trabalho ocupa um lugar importante na vida dos indivíduos e da sociedade, Seligman e Czikszentmihalyi (2001) iniciam os estudos sobre a psicologia positiva com o intuito de identificar também os aspectos positivos, saudáveis e preservados nas pessoas. Em vários estudos no contexto organizacional e do trabalho, o bem-estar tem sido um dos temas mais analisados no que se refere aos fatores extrínsecos (renda, carreira e empregabilidade), por exemplo.

Nos aspectos intrínsecos, no entanto, Vazques (2018) indica que a ênfase está na relação das pessoas com o prazer, a autorrealização e o desenvolvimento profissional. Entre tais fatores, o engajamento ocupa um papel mediador da relação entre os antecedentes distais (características do trabalho/liderança) e suas consequências (desempenho no trabalho, por exemplo), como afirmam Christian, Garza e Slaughter (2011). E, otimismo, na perspectiva de Seligman (1998), explica alguns dos fatores intrínsecos, pois é tido como algo aprendido pelas pessoas que, diante de um desafio, tendem a agir com confiança e persistência (BASTIANELLO; HUTZ, 2015).

O comportamento decorrente de um dos fatores intrínsecos, otimismo, pode levar as pessoas a terem uma visão distorcida de suas capacidades em relação às metas desejadas (BASTIANELLO; HUTZ, 2015). Nesse sentido, otimismo/autoestima passam a ser fundamentais na avaliação dos resultados de uma organização.

Assim, reconhecendo a força do humano, emergem e se proliferam diferentes estudos no campo das organizações orientados pelos achados de Martin Seligman e pela agenda de pesquisa delineada por Aspinwall e Staudinger (2003). Desde então o campo de pesquisa da

Psicologia avança sobre a prevenção e não mais focado apenas em doenças (psicopatologia), numa perspectiva de compreender os aspectos positivos, que incluem o bem-estar subjetivo, o otimismo, a autodeterminação, a esperança, bem como as habilidades interpessoais tão caras nos instrumentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores nas organizações. É neste contexto, que se insere a discussão sobre o engajamento no trabalho nesta dissertação.

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

As pesquisas sobre a psicologia positiva nas organizações deram origem aos estudos sobre engajamento no trabalho. Vasquez (2018, p. 24) ressalta o “vínculo de prazer da pessoa com o trabalho”, o qual geraria aumento dos recursos pessoais e físicos, elevando o grau de engajamento com efeitos positivos no desempenho individual e na redução dos índices de absenteísmo. A explicação para as consequências do engajamento no trabalho está em Kahn (1990), pioneiro nos estudos sobre o tema. Para o referido autor, pessoas engajadas envolvem-se com tarefas cognitivas e emocionalmente, tendo em vista que os fatores individuais e organizacionais influenciam a experiência psicológica de trabalho e esta experiência, por sua vez, influencia o comportamento.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) contribuem com o debate teórico sobre engajamento no trabalho ao afirmar que a conexão psicológica com a execução das atividades no ambiente de trabalho não se limita a uma atitude em relação aos recursos da organização. Christian, Garza e Slaughter (2011) contribuem com o debate afirmando que a referida conexão psicológica diz respeito ao autoinvestimento de recursos pessoais no trabalho, estabelecendo assim uma correlação com o estado positivo da pessoa.

O engajamento no trabalho é mais frequentemente definido como um estado positivo relacionado ao trabalho mental que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2010; BAKKER, 2011; SCHAUFELI, 2013). Os trabalhadores que estão envolvidos com sua atividade são totalmente conectados com seus papéis de trabalho. Eles são cheios de energia, dedicados e imersos em suas atividades. Engajamento no trabalho é diferente de satisfação no trabalho que combina trabalho e prazer (dedicação) com alta ativação (vigor, absorção); satisfação no trabalho é tipicamente uma forma mais passiva do empregado bem-estar (BAKKER, 2011).

Ainda relacionado com o estado positivo da pessoa no trabalho, engajamento se caracteriza pelo: **(i) vigor** é caracterizada por altos níveis de energia para investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo perante as dificuldades; **(ii) dedicação** é caracterizada por

uma sensação de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; **(iii) absorção**, caracterizada pela alta concentração e profundo envolvimento com o trabalho (o tempo passa rapidamente) (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER, 2011).

Estudos anteriores demonstraram consistentemente que os recursos de emprego, tais como o apoio social dos colegas, *feedback* de desempenho, variedade, habilidade, autonomia e oportunidades de aprendizagem estão associados positivamente com o engajamento de trabalho (BAKKER, 2011). Da mesma forma, envolvimento no trabalho e desempenho do trabalhador apresentam relação positiva (BAKKER, 2011), comportamento proativo percebido por partes e gestores nas avaliações individuais de desempenho uma vez que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis funcionais.

Bakker e Xanthopoulou (2009) e Bakker (2011) afirmam que existem no mínimo quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados produzem resultados superiores aos desengajados: (i) os trabalhadores engajados experimentam emoções positivas (gratidão, alegria e entusiasmo) e constroem clima organizacional igualmente positivo; (ii) os trabalhadores engajados se concentram e dedicam suas habilidades e recursos energéticos para a realização do trabalho, muitas vezes demonstram estarem totalmente imersos no seu trabalho; (iii) os trabalhadores engajados criam seus próprios recursos de trabalho e pessoais; (iv) trabalhadores engajados transformam o ambiente de trabalho pelas inter-relações que constroem e demonstram estarem cheios de energia.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), ter uma equipe de trabalho engajada traz diferentes benefícios à organização, dentre os quais: setores apresentam desempenho melhor; estudantes engajados obtêm maiores notas; a taxa de rotatividade é menor em empresas que possuem trabalhadores engajados; pessoas engajadas aceitam com maior frequência tarefas desafiadoras; gestores engajados são percebidos como líderes pelos seus subordinados; pessoas engajadas cometem menos erros e acidentes no seu ambiente de trabalho, se divertem mais no ambiente do trabalho, são avaliadas de forma positiva por seus superiores e colegas e se sentem confortáveis consigo mesmo e são mais resistentes ao estresse.

Conforme os benefícios apresentados, o engajamento melhora o desempenho individual no trabalho, sendo um importante indicador de bem-estar para os trabalhadores e organizações. Salanova, Agut e Peiró (2005) frisam que é relevante que os gestores das organizações estejam atentos aos fatores comportamentais do seu grupo de trabalhadores, criando um clima afetivo na unidade de trabalho que contribua para a produção de um bom clima organizacional.

Para identificar o engajamento no trabalho é necessário analisar três aspectos, conforme apresentado na Figura 3, os quais são o vigor, a dedicação e a absorção.

Figura 3 – Dimensões analíticas do tema engajamento no trabalho

DIMENSÕES ANALÍTICAS	DESCRIÇÃO
Vigor	Pessoas engajadas sentem-se energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho
Dedicação	Pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas as suas tarefas.
Absorção	Pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em seu trabalho e atividades.

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 12).

Os gestores da área de GP podem facilitar o engajamento dos trabalhadores de diferentes equipes de trabalho (BAKKER, 2011), por meio de concessão de maior grau de autonomia, suporte psicossocial dos colegas, *feedback* construtivo, espaço para participação no processo decisório, entre outras relacionadas na Figura 4.

Figura 4 – Ações para potencializar o engajamento no trabalho

Autonomia
Suporte psicossocial dos colegas
<i>Feedback</i> construtivo
Bom relacionamento com o gestor
Oportunidade de se desenvolver na organização
Bom ambiente de trabalho
Valorização
Espírito de equipe
Diversidade de tarefas
Papel estabelecido de modo claro
Participação na tomada de decisão
Oportunidades de carreira
Responsabilidade no trabalho

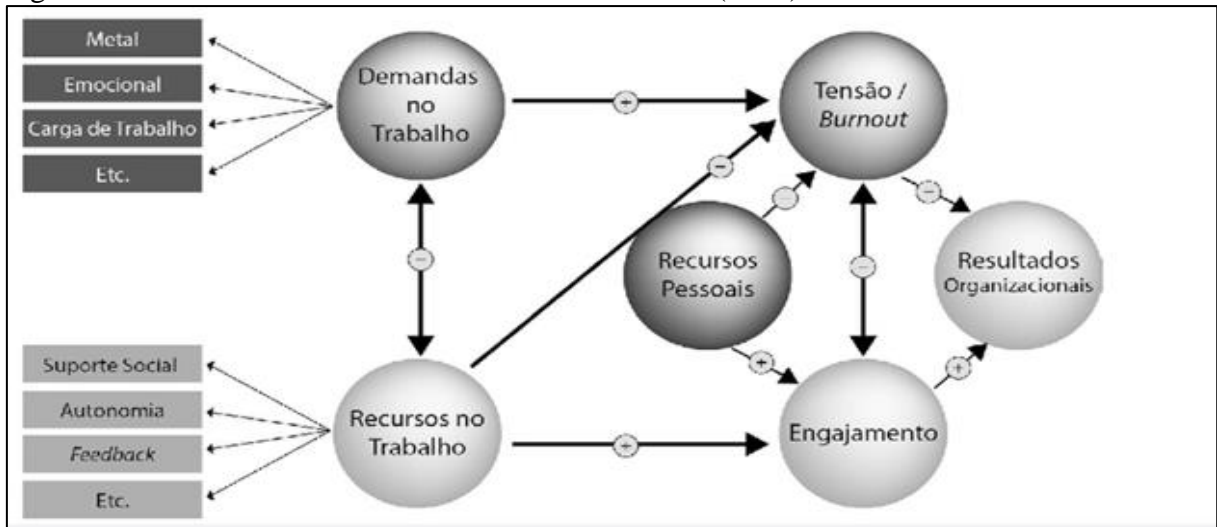
Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

Para Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) é necessário incrementar os recursos de trabalho e reduzir as exigências estressantes que promovem efeitos negativos de forma a criar o ambiente para o engajamento. Entre os efeitos negativos referidos, destaca-se pressão por prazos curtos, horas extras, pressão por quantidade elevada de trabalho, exigências emocionais em diferentes tipos de negociação (com clientes difíceis, com alunos problemáticos, com chefes

ausentes), exigência intelectuais, conflitos entre as demandas de trabalho e a vida pessoal, insegurança, cumprimento de rotinas de trabalho, conflitos e ambiguidades de papéis.

O modelo de recursos e demandas no trabalho (RTD), em destaque na Figura 5, demonstra como ocorre o processo de desgaste/erosão de energia e um processo motivacional, o qual se traduz em engajamento no trabalho. Se, por um lado, as demandas e os recursos no trabalho produzem tensão (*burnout*, por exemplo), por outro lado, produzem engajamento no trabalho. No entendimento de Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) e Taris e Schaufeli (2014), a tensão é um desgaste de energia decorrente das exigências no ambiente de trabalho que produz *distress*¹⁴ e de imediato ocorre a tensão crônica relacionada ao trabalho, responsável pela ocorrência da síndrome de *burnout*.

Figura 5 – Modelo de recursos e demandas no trabalho (RTD)



Nota: Há um erro gramatical na palavra “metal” no modelo original, o correto é mental. Manteve-se a transcrição literal do documento dos autores.

Fonte: Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

As demandas qualitativas e os recursos de trabalho (execução de tarefas) são os mais expressivos na vida laboral (MERCALI; COSTA, 2019). Da mesma forma, segundo os autores, a dimensão vigor impacta no nível de engajamento dos trabalhadores, com implicações no bem-estar e na percepção sobre o trabalho. Sendo assim, a redução de energia, decorrente do não engajamento dos trabalhadores, pode produzir impactos no desempenho organizacional.

¹⁴ Mal-estar psicológico experienciado em situações percebidas como exigentes, face aos recursos que o indivíduo dispõe.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que possibilita ao gestor identificar fragilidades, corrigir gaps e avaliar os resultados das organizações. Organizações públicas, particulares, com ou sem fins lucrativos desenvolvem suas estratégias de acordo com os seus objetivos e metas. Em ambientes competitivos, gerir o desempenho é necessário para a sobrevivência organizacional (LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013).

De acordo com Lotta (2002, p. 3), a avaliação de desempenho é “um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”. Nesse sentido, a avaliação do desempenho individual fornece informações que orientam as ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais, que ao final indicam o nível de desempenho organizacional. Com base em Prieto e Revilla (2006), afirma-se que assim os *stakeholders* conseguem identificar como os recursos da empresa estão sendo utilizados, pois desta forma, as partes interessadas (gestores) controlam e avaliam os resultados obtidos pela organização. Para tanto, como refere Martins (2006), é necessário ter mecanismos de gestão que alimentam indicadores definidos *a priori* e que interligam os resultados financeiros com satisfação e fidelização de clientes, motivação dos trabalhadores entre outras não financeiros.

Ao construir indicadores voltados à mensuração do desempenho de organizações prestadoras de serviços educacionais é importante os gestores descreverem as estratégias organizacionais de acordo com as metas e ainda contemplarem em seu escopo de mensuração o que preconiza a Portaria Normativa n 40/2007 do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Este documento institui o recente sistema eletrônico de gerenciamento das informações dos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, o e-MEC. O sistema concentra também o fluxo de trabalho inerente as diversas ações descritas anteriormente, bem como abriga o cadastro das instituições de ensino superior (IES) e de cursos de ensino superior. Outra atribuição do e-MEC é ser o repositório das normativas e informações sobre indicadores de qualidade, manter o banco de avaliadores (BASis) e o Enade entre outros temas. Os indicadores devem contemplar esses dois universos, os objetivos que orientam estrategicamente a IES (PALMEIRAS, 2018).

Para mensurar o desempenho de organizações prestadoras de serviços educacionais, Nuernberg et al. (2016) agruparam os indicadores em quatro dimensões (gestão, ensino, pesquisa e extensão), subdivididos em indicadores financeiros e não financeiros. A avaliação institucional, instrumento de controle e medição da qualidade dos serviços educacionais

obrigatório pelos órgãos executores da política pública de ensino superior no Brasil, tem papel determinante na geração de indicadores de desempenho nas referidas dimensões.

No Quadro 1 são apresentados os indicadores não financeiros, validados pelos Relatórios do Ministério de Educação e consolidados pelo processo de avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Quadro 1 – Indicadores não financeiros de desempenho organizacional

Indicadores	Descrição
CPC Conceito preliminar de curso	Varia de 1 a 5, é um indicador prévio da situação dos cursos de graduação no país. Para que os valores se consolidem, e representem efetivamente o que se espera de um curso em termos de qualidade e excelência, comissões de avaliadores farão visitas in loco para corroborar ou alterar o conceito obtido preliminarmente.
ENADE Exame nacional de desempenho dos estudantes	Avalia o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados. O exame é obrigatório para os alunos selecionados e condição indispensável para a emissão do histórico escolar. A primeira aplicação ocorreu em 2004 e a periodicidade máxima da avaliação é trienal para cada área do conhecimento.
IGC índice geral de cursos avaliados da instituição	<p>É um indicador de qualidade que avalia as instituições de educação superior. Ele é calculado anualmente, considerando:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; II. a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes; III. a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação <i>stricto sensu</i>, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação <i>stricto sensu</i>. <p>Como o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo assim todas as áreas avaliadas, ou ainda, todo o ciclo avaliativo.</p> <p>O conceito de ciclo avaliativo compreende a realização periódica de avaliação de instituições e cursos superiores, com referência nas avaliações trienais de desempenho de estudantes, as quais subsidiam, respectivamente, os atos de credenciamento e de renovação de reconhecimento.</p>
IDD Indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado	<p>O Enade não distingue se os alunos saem bem da faculdade porque já eram bons antes de entrar ou se a instituição ofereceu um ensino de qualidade. Para tentar descobrir o quanto a instituição de ensino ajudou o universitário, foi criado o IDD.</p> <p>O IDD tenta isolar o efeito do ingresso do aluno. Mostra o quanto a faculdade acrescenta aos estudantes. Tem o propósito de trazer às instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos resultados obtidos, em média, pelas demais instituições cujos perfis de seus estudantes ingressantes são semelhantes. Entende-se que essas informações são aproximações do que seria efeito do curso.</p>

Fonte: Palmeiras (2018, p. 45).

Os insumos que formam o cálculo dos indicadores para mensuração da graduação e da pós-graduação no nível *lato sensu* estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores não financeiros e de insumos considerados no IGC

Indicadores	Insumos
Graduação	Número total de concluintes inscritos Número total de concluintes participantes Desempenho médio dos concluintes na formação geral Desempenho médio dos concluintes no componente específico Número total de ingressantes participantes Desempenho médio dos ingressantes na formação geral Desempenho médio dos ingressantes no componente específico Número total de estudantes que responderam à questão 26 sobre infraestrutura. Proporção de respostas A/B referente à infraestrutura Número total de estudantes que responderam questão 34 (organização didático-pedagógica) Proporção de respostas A referente à Organização didático-pedagógica. Número total de estudantes ingressantes que responderam à questão 13 e/ou 14 referentes à escolaridade dos pais Proporção de respostas E/F referente à escolaridade dos pais dos estudantes ingressantes Número total de docentes Proporção de docentes com no mínimo Mestrado Proporção de docentes com no mínimo Doutorado Proporção de docentes com regime de dedicação integral ou parcial Número de matrículas na graduação
Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Conceito CAPES do curso de Mestrado no programa de pós-graduação Número de matrículas de Mestrado no programa de pós-graduação Conceito CAPES do curso de Doutorado no programa de pós-graduação Número de matrículas de Doutorado no programa de pós-graduação

Fonte: Palmeiras (2018, p. 46).

Os indicadores apresentados por Nuernberg et al. (2016) na dimensão gestão, devem ser somados aos indicadores das outras dimensões de avaliação das IESs. Palmeiras (2018) identificou os seguintes indicadores financeiros na dimensão gestão: disponibilidade financeira; receitas; custos correntes por aluno, custos operacionais, orçamento, gestão orçamentária, despesas (administrativas, operacionais), rentabilidade, lucratividade, retorno sobre os investimentos (ROI) e *economic value added* (EVA). Contudo, também há indicadores não financeiros, como: infraestrutura, nível de satisfação dos *stakeholders* internos e externos, ações de *marketing*, como apresentado no Quadro 3.

De acordo com Nuernberg et al. (2016), os indicadores receita, EVA, retorno sobre os ativos e retorno sobre investimentos (ROI) não são objetos de análise da maioria dos estudos nacionais sobre gestão de instituições de ensino superior.

Quadro 3 – Indicadores mais frequentes na dimensão gestão

Indicadores mais frequentes	Categoria	Referência na literatura nacional	Referência na literatura internacional
Infraestrutura de área, qualidade das instalações, disponibilidade de espaços para pesquisa, biblioteca...	Não financeiro	Ashley, Ferreira e Reis (2006); Rebelo (2008)	Papenhausen e Einstein (2006); Umashankar e Dutta (2007); Tambi, Ghazali e Yahya (2008); Chen, Wang e Yang (2009); Azma (2010); Franceschini e Turina (2013); Mitchell e Ryder (2013); Asif e Searcy (2014)
Nível de satisfação de <i>stakeholders</i> internos (alunos, docentes, trabalhadores) e externos (comunidade em geral, incluindo alunos e seus familiares)	Não financeiro	Leitão (1987); Lima et al. (2009)	Papenhausen e Einstein (2006); Chen, Yang e Shiau (2006); Umashankar e Dutta (2007); Chen, Wang e Yang (2009); Asif, Raouf e Searcy (2013); Mitchell e Ryder (2013); Franceschini e Turina (2013); Asif e Searcy (2014)
Ações de marketing (criação de novos produtos, mobilidade informatizada, redução da ociosidade)	Não financeiro	Linzmayr e Minciotti (2017)	
Custo corrente por aluno e custos operacionais diversos	Financeiro	Bastos (1987); Gutierrez (1993); Silva, Morgan e Costa (2004); Magalhães et al. (2010)	Chen, Yang e Shiau (2006); Papenhausen e Einstein (2006); Chen, Wang e Yang (2009); Azma (2010); Mitchell e Ryder (2013)
Disponibilidade financeira	Financeiro	Vieira e Vieira (2003); Ferreira et al. (2010)	
Orçamento e gestão orçamentária	Financeiro	Vieira e Vieira (2003); Lima et al. (2009); Pires, Rosa e Silva (2010)	Umashankar e Dutta (2007); Asif, Raouf e Searcy (2013); Franceschini e Turina (2013); Mitchell e Ryder (2013)
Receitas, por categorias (receitas com alunos, doações, recursos de agências de fomento)	Financeiro		Papenhausen e Einstein (2006); Chen, Yang e Shiau (2006); Umashankar e Dutta (2007); McDevitt, Giapponi e Solomon (2008); Tambi, Ghazali e Yahya (2008); Chen, Wang e Yang (2009); Asif, Raouf e Searcy(2013)
Despesas, por categorias (operacionais, administrativas, recursos humanos, ensino, infraestrutura, manutenção)	Financeiro	Ferreira et al. (2010)	Chen, Yang e Shiau (2006); Papenhausen e Einstein (2006); Tambi, Ghazali e Yahya (2008); Chen, Wang e Yang (2009); Azma (2010)
<i>Economic value added (EVA)</i> , retorno sobre ativos e retorno sobre investimento (ROI)	Financeiro		Chen, Yang e Shiau (2006); Chen, Wang e Yang (2009); Azma (2010); Franceschini e Turina (2013)
Lucratividade e rentabilidade	Financeiro	Vieira e Vieira (2003); Lima et al. (2009)	Azma (2010)

Fonte: Adaptado de Palmeiras (2018).

No contexto brasileiro, a avaliação do desempenho econômico, segundo Barbosa, Freire, Crisóstomo (2011), toma por base os nove indicadores sugeridos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão que avalia as instituições federais de ensino superior. Os nove indicadores são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores de avaliação de desempenho econômico sugeridos pelo TCU

Indicador	Critério de mensuração
IND-1	custo corrente/aluno equivalente
IND-2	aluno tempo integral/professor equivalente
IND-3	aluno tempo integral/funcionário equivalente
IND-4	funcionário equivalente com HU/professor equivalente
IND-5	grau de participação estudantil (GPE)
IND-6	grau de envolvimento discente com pós-graduação (GEPG)
IND-7	conceito CAPES/MEC para a pós-graduação
IND-8	índice de qualificação do corpo docente (IQCD)
IND-9	taxa de sucesso na graduação (TSG)

Fonte: Adaptado de Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011).

Os referidos indicadores não são aplicados a todas as instituições de ensino superior, pois o modelo proposto pelo TCU foi criado para avaliar as instituições federais de ensino superior. Portanto, considerando o tipo organizacional, os indicadores financeiros e não financeiros precisam ser submetidos aos processos de seleção e de adaptação ao contexto, para reduzir o risco de utilização inadequada. Por essa razão, a seguir faz-se uma exposição conceitual de cada indicador proposto para avaliação da dimensão gestão de IESs, com base no entendimento de Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011):

- **IND 01 (custo corrente/aluno equivalente)** – representa a relação entre as despesas correntes das unidades gestoras menos as despesas com sentenças judiciais, aposentadorias, reformas e pensões, pessoal afastado/cedido, pelo aluno equivalente (número de alunos equivalentes da graduação e da pós-graduação);
- **IND 02 (aluno matriculado/professor equivalente)** – evidencia a relação entre o número de alunos e professores equivalentes, cujos pesos são os seguintes: 0,5 para 20 horas por semana e 1 para dedicação exclusiva ou 40 horas por semana. Um corpo docente com um professor em regime de 20 horas semanais e um professor com 40 horas semanais serão equivalentes a 1,5 professores, representando proporcionalmente a quantidade de alunos que estão sob a tutela acadêmica de um professor.

- **IND 03 (Índice de Qualificação do Corpo Docente)** – mensura a qualidade do corpo docente, varia entre 1 e 5. Os professores são pontuados de acordo com sua titulação, da seguinte forma: 1 se for apenas graduado; 2 se for especialista; 3 se for mestre; e 5 se o docente for doutor.
- **IND 04 (Taxa de Sucesso na Graduação)** – é obtido pela razão entre o número de diplomados e o número de ingressantes, ajustados pelo ano em que esses alunos ingressaram na instituição e por um tempo de permanência esperado, fixado pela SESu/MEC para cada curso. Este indicador apresenta de forma inversa o grau de evasão dos alunos ingressantes.

O primeiro indicador (IND 01) apresenta de forma a relação entre os custos correntes da organização e o seu número de alunos equivalentes. Assim, se obtém um indicador de custo individual por aluno, mensurando as condições de infraestrutura e serviços disponibilizados ao corpo discente. Como efeito direto o esperado é que a melhor infraestrutura e serviços disponibilizados resultem num melhor desempenho discente, influenciando diretamente o resultado destes nas avaliações como as notas do Enade (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

O segundo indicador (IND 02) é proposto para avaliar a relação direta entre o número de professores e número de alunos, descrevendo proporcionalmente a quantidade de alunos sob a tutela de cada professor. Este indicador pode representar uma percepção de o menor número proporcional de alunos por cada professor confere melhor nível de formação do aluno, como efeito direto da assistência mais próxima de cada docente para os alunos. (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

O terceiro indicador (IND 03) é considerado adequado para avaliar a qualidade do corpo docente, cuja escala de mensuração vai do 1 (baixo) ao 5 (alto). A pontuação dos docentes considera a variável titulação (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011), podendo ser atribuído: 1 para graduados; 2 para especialistas; 3 para mestres em qualquer área do conhecimento; 4 para mestres na área do conhecimento; 5 para doutores.

O quarto indicador (IND 04) representa a taxa de sucesso na graduação, cujas variáveis de mensuração são: (i) o tempo que os alunos levam para concluir seus cursos; (ii) o desempenho discente. De acordo com Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), as IESs esperam que os discentes concluam seus cursos no período regular, concentrando suas ações acadêmicas no tempo regimental, permitindo uma formação de qualidade, de acordo com planejado

O Quadro 5 apresenta os indicadores considerados para avaliar o desempenho organizacional de IES. Os indicadores financeiros serão mensurados por meio dos custos correntes e a relação aluno equivalente. Os indicadores não financeiros serão analisados por meio da quantidade de alunos sob a tutela de um professor, a qualidade do corpo docente e a relação esperada entre o desempenho do aluno durante o curso e a nota obtida no Enade.

Quadro 5 – Indicadores para avaliar o desempenho organizacional das IESs.

Indicadores	Fórmula de cálculo	Relação esperada
IND 01	Custo corrente / aluno equivalente	Positiva
IND 02	Aluno matriculado / professor equivalente	Positiva
IND 03	Índice de qualificação do corpo docente	Positiva
IND 04	Taxa de sucesso na graduação	Positiva

Fonte: Adaptado de Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011) e Palmeiras (2018).

De forma conjunta, os indicadores supracitados indicam que a avaliação da dimensão gestão de uma IESs é atividade complexa, requerendo consideração das questões de contexto e das práticas associadas à área de gestão de pessoas, responsável pela ampliação/redução dos espaços de socialização de conhecimentos entre os diferentes *stakeholders*.

2.4 PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

A análise histórica das teorias da administração revela que, tradicionalmente, as pessoas eram concebidas como um recurso a ser administrado (GAULEJAC, 2007; BATISTA-DOS-SANTOS; OLIVEIRA, 2015), assim como dinheiro, máquinas, equipamentos e matéria-prima para produzir. Fundamentada pelos princípios do taylorismo, fordismo e fayolismo, a administração clássica transmitiu à sociedade uma forma de gestão orientada pela funcionalidade dos processos de forma que os trabalhadores fossem avaliados pela objetividade, racionalização e pragmatismo, caracterizada como gerencialismo (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2004), que formou e estruturou políticas, processos e práticas da área administração de recursos humanos.¹⁵

¹⁵ Mesmo que o taylorismo e o fayolismo tenham se expandido e se tornado um dos alicerces da organização industrial nas primeiras décadas do século XX e como a mais importante vertente da administração de pessoal, não ficaram isentos de críticas. O humanismo, uma corrente do pensamento crítico que se iniciou na década de 1960, recupera o significado da pessoa na gestão de recursos humanos pela perspectiva socio-antropológica (CHANLAT, 1994). A excessiva especialização, o anti-intelectualismo e o economicismo, afirma o autor, colocou

Em razão das consequências negativas resultantes dessa concepção do trabalhador, as organizações econômicas sofreram pressão dos sindicatos e da sociedade em geral para revisar a concepção de pessoas no contexto organizacional e suas práticas de gestão ainda na primeira metade do século XX (HOXIE, 1916; FISCHER, 2002; DEMO, 2011; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Com a evolução do processo de criação e gestão do conhecimento (SILVA, 2004) e a melhoria da capacidade de gestão e de organização do trabalho na era digital (KANAN; ARRUDA, 2013), os relacionamentos entre os *stakeholders* foram potencializados. As memórias informatizadas contribuíram para o surgimento do coletivo pensante (LÉVY, 2000), alterando o comportamento das pessoas (BAUMAN, 2004; LIPOVETSKY, 2005), a forma de gestão do capital intelectual (MATOS; LOPES, 2008) e a gestão das competências (MUNCK; MUNCK, 2008; REIS; BORINI; FLEURY, 2014; LIMA; SILVA, 2015), ampliando a atuação da área e reconfigurando sua posição na estrutura organizacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

O novo cenário na área da gestão dos recursos humanos passou a exigir das organizações novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). A gestão de pessoas sucedeu à administração de recursos humanos e representa uma evolução nas suas práticas consolidadas pelo taylorismo (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017 assujeitando-o à mecanização do pensamento em suas práticas (OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014).

Mesmo que o taylorismo e o fayolismo tenham se expandido e se tornado um dos alicerces da organização industrial nas primeiras décadas do século XX e como a mais importante vertente da administração de pessoal, não ficaram isentos de críticas. O humanismo, uma corrente do pensamento crítico que se iniciou na década de 1960, recupera o significado da pessoa na gestão de recursos humanos pela perspectiva socio-antropológica (CHANLAT, 1994). A excessiva especialização, o anti-intelectualismo e o economicismo, afirma o autor, colocou o ser humano subordinado à racionalidade econômica e ao universo material como se fosse um ser humano racional.

Com o desenvolvimento das pesquisas na perspectiva da psicologia positiva, as políticas de gestão passam a valorizar a saúde do trabalhador, orientando práticas desenhadas visando a saúde e o bem-estar do trabalhador (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009).

o ser humano subordinado à racionalidade econômica e ao universo material como se fosse um ser humano racional.

No Brasil, as ações voltadas para a saúde do trabalhador em um ambiente decente ganharam força a partir dos anos 2000, com o estabelecimento da Agenda Nacional de Trabalho Decente por parte do governo brasileiro em conjunto com a OIT Brasília (2006). Essa iniciativa representou o ponto inicial de um programa de cooperação técnica para a promoção de uma agenda de trabalho decente, como afirma Barroso (2015).

Nessa mesma direção, a Organização Internacional do Trabalho¹⁶ passou a enfatizar ações em favor da redução/eliminação das desigualdades, inclusão das minorias (étnicas, religiosas, gênero), bem como a humanização das práticas nas organizações econômicas (OIT, 2007). Novos formatos nas relações sociais (DE MASI, 1999) e de trabalho (HIRIGOYEN, 2002) se proliferaram, cujas consequências afloraram relações mais flexíveis, dinâmicas e “líquidas” (BAUMAN, 2004), com implicações diretas no mundo do trabalho pela precarização das relações sociais e pela adoção de métodos de gerenciamento que enaltecem o individualismo egoísta (GUEDES, 2004) e os resultados econômicos (GRZYBOVSKI; MOZZATO; PEREIRA, 2010).

A esfera do trabalho se apresenta desafiadora e impõem um debate em torno das práticas sem ignorar o desenho de políticas mais humanizadas na área de GP. Fiuza (2010) destaca a importância da valorização de pessoas e manutenção de talentos entusiasmados e comprometidos com o trabalho, cujos resultados se traduzem em menores índices de rotatividade e menores custos de recrutamento, seleção e treinamento; a permanência dos trabalhadores que conhecem suas funções, mas também seus colegas, a organização e seus valores, produtos/serviços/clientes.

A importância do fator humano nas empresas ocasionou a harmonização entre capital e trabalho contribuindo para que os trabalhadores colaborassem com a empresa e até encontrassem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. Frente a essa nova realidade, as organizações sentiram a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores, rever as condições de trabalho, e a concessão de benefícios a seus trabalhadores (GIL, 2016).

Diante das mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas, é a partir de 1960, que surgem as primeiras rupturas no modelo de gestão de recursos humanos focado no paradigma taylorista/fordista. A partir dos anos 80, o ambiente empresarial torna-se muito competitivo, nos anos 90, o ambiente empresarial ficou cada vez mais globalizado, e os anos 2000, foram

¹⁶ “A Organização Internacional do Trabalho, criada em 1919 no processo de pacificação após a Primeira Guerra Mundial, emerge num contexto de reconstrução das bases diplomáticas internacionais e da organização da própria atividade produtiva” (BARROSO, 2015, p. 362).

marcados pelos avanços tecnológicos na comunicação e informação (LACOMBE; TONELLI, 2001; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Nesse contexto, a gestão de pessoas passou por mudanças significativas, devido a necessidade das organizações desenvolverem sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência global (LACOMBE; TONELLI, 2001). O sucesso das empresas passou a ser vinculado à capacidade de seus membros. As empresas podem possuir tecnologia e capital, mas são os recursos humanos, que auxiliam as empresas a enfrentarem os desafios da globalização nos negócios (ALBUQUERQUE, 1992; LACOMBE; TONELLI, 2001; ROSE, KUMAR, 2006). Neste contexto, Albuquerque (1992) afirma que as empresas continuamente estão revendo os processos de gestão de pessoas considerando os fundamentos da gestão planejada, proativa e compartilhada, assumindo assim o papel estratégico das pessoas nas organizações.

As transformações sofridas pela área gestão de pessoas ao longo do século XX, já mencionadas nesse documento, possibilitou às empresas revisarem suas estratégias de forma a contribuir com o bem-estar, motivação, satisfação e engajamento dos trabalhadores. Conforme mencionam Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), o resultado dessas transformações foi o papel estratégico da área gestão de pessoas nas organizações. Lacombe e Albuquerque (2008) pontuam que a quantidade de pesquisas realizadas com o intuito de avaliar e mensurar o impacto das ações da área de gestão de pessoas nos resultados organizacionais é crescente.

De acordo com a pesquisa, avaliação e mensuração de resultados em GP, um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil, realizada por Lacombe e Albuquerque (2008), as estratégias de gestão mais importantes desenvolvidas pelas empresas na época são: gestão de clima, produtividade e lucratividade, alinhamento das pessoas à organização, indicadores organizacionais, satisfação dos trabalhadores, desenvolvimento das pessoas, retenção, atração, satisfação dos clientes, competência, comprometimento e diminuição da rotatividade.

De tais estratégias derivam diferentes práticas de gestão de pessoas, as quais foram relacionadas por Cardoso (2012) e estão descritas no Quadro 6.

A gestão de pessoas é uma das áreas funcionais da Administração que tem como objetivo a elaboração de políticas e a implementação de um conjunto de práticas alinhadas à estratégia organizacional (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018). Do referido alinhamento estratégico em nível organizacional, resultam trabalhadores engajados e comprometidos, profissionais qualificados e pessoas felizes, mas também pode ocorrer o contrário, em razão dos espaços de socialização, da forma como gestores propõe a condução das ações e da forma como concebem pessoas humanas no espaço organizacional.

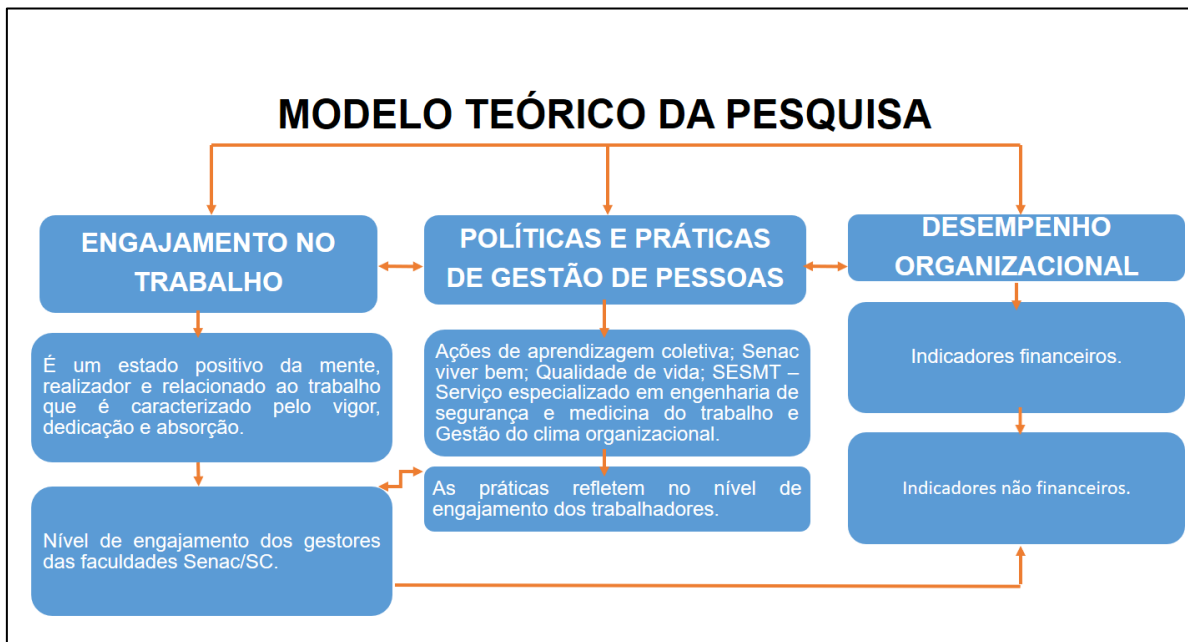
Quadro 6 – Práticas de gestão de pessoas

Práticas	Descrição
Recrutamento	Práticas desenvolvidas pela empresa quando recruta um colaborador
Formação	Programas e/ou oportunidades de capacitação profissional para os trabalhadores desenvolverem-se suas habilidades e competências individuais.
Desempenho	Práticas de avaliação de desempenho dos trabalhadores contemplando variáveis qualitativas e quantitativas, se estes componentes e estão claros.
Carreira	Geração de oportunidades de evolução de carreira dentro da empresa, se estas oportunidades são transmitidas aos trabalhadores e se têm por base as competências e o bom desempenho dos mesmos.
Remuneração	Critérios de remuneração pelos serviços prestados, relacionados ou não ao desempenho individual e em consonância com o valor praticado pelo mercado na mesma função.
Comunicação Interna	Forma de divulgação de informações e/ou conhecimentos importantes a toda a organização e se esta é eficaz assim como se promovem os valores e objetivos defendidos pela empresa.
Celebração e reconhecimento	Forma de celebração dos momentos importantes e se existem momentos de reconhecimento e celebração na organização.
Gestão do clima	Ações realizadas a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional, realizada com a finalidade de identificar a percepção da atmosfera e do ambiente da organização.
Segurança no trabalho	Práticas desenvolvidas com o objetivo de promover a saúde e segurança dos trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2012).

Tomando a gestão de pessoas como um processo e como uma disciplina científica e considerando a dimensão estratégica que ocupa nas organizações, o modelo teórico da pesquisa foi elaborado e apresentado na Figura 6. A proposição de estudo estabelece uma relação do nível de engajamento dos gestores, tema específico da área de gestão de pessoas, com o desempenho organizacional, tema específico da gestão estratégica.

Figura 6 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Engajamento no trabalho, mensurada pelas dimensões vigor, dedicação e absorção, é diferente de satisfação no trabalho devido ao estado positivo da mente na primeira em contraposição à passividade do empregado na segunda. Argumenta-se que a análise do engajamento no trabalho dos gestores apresenta relação positiva com desempenho organizacional. O desempenho organizacional em cada unidade organizacional pode ser diferente em razão do engajamento dos gestores, os quais serão mensurados por indicadores não financeiros, nas dimensões gestão, ensino, pesquisa e extensão.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados na investigação empírica com vistas a atingir os objetivos propostos. Apresenta-se, inicialmente, o delineamento da pesquisa de forma a determinar os contornos metodológicos que justificam as escolhas dos métodos e técnicas de definição da amostra, dos instrumentos de coleta e do modelo analítico dos dados coletados, os quais são apresentados na sequência.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida com base no método hipotético-dedutivo, tendo em vista que se propõe fazer uma relação do desempenho com o engajamento na perspectiva da psicologia positiva (PALUDO; KOLLER, 2007) para descrever o nível de engajamento de trabalhadores. Tal opção do método dedutivo é recomendada por Lakatos e Marconi (2019), para pesquisas que se propõe a deduzir fenômenos sociais da teoria para o campo empírico, contribuindo para o desenvolvimento científico do campo.

Segundo a finalidade, esta pesquisa classifica-se como social aplicada (LAKATOS; MARCONI, 2019) desenvolvida no nível descritivo. A pesquisa descritiva tem a finalidade de investigar possíveis relações entre variáveis, descrevendo as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2017).

Quanto à abordagem metodológica, caracteriza-se como pesquisa mista, sendo qualitativa e quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2016), pois foi realizado um estudo comparativo entre as faculdades do Senac/SC para evidenciar o nível de engajamento dos gestores em relação ao desempenho organizacional. A pesquisa qualitativa permite o estudo aprofundado sobre os fatos e fenômenos pesquisados, possibilitando maior liberdade na seleção dos assuntos pertinentes ao estudo (YIN, 2016). A pesquisa quantitativa possibilita que o pesquisador organize, caracterize e interprete os dados numéricos coletados, através da utilização de métodos e técnicas estatísticas (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

De acordo com os procedimentos técnicos de coleta de dados, o estudo foi desenvolvido como pesquisa documental (GODOY, 1995) e *survey* (GIL, 2017). Enquanto a pesquisa documental refere-se a fontes que não foram objeto de análise, a pesquisa *survey* se dá por meio da interrogação direta das pessoas cuja características e opinião se deseja conhecer (GIL, 2017).

A estratégia de pesquisa *survey* combinada com pesquisa documental se dá em razão da necessidade de explorar os documentos institucionais (relatórios, manuais, controles de gestão) no que se refere à política e práticas institucionais de gestão de pessoas e verificação do nível de engajamento dos gestores, mediante análise estratificada multivariada, estabelecer correlação entre o engajamento no trabalho e o desempenho organizacional.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa está representado pelas regionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC no Brasil, o qual foi criado em 1946 pelo Decreto-lei nº. 8.621 (BRASIL, 1946). A amostra, por sua vez, está limitada à regional do Estado de Santa Catarina, juridicamente representado pela Fundação do Senac do Estado de Santa Catarina (Senac/SC). A escolha das unidades de pesquisa deu-se pelo critério de conveniência. A autora do estudo é membro do quadro funcional do Senac/SC e uma das gestoras da unidade em funcionamento na cidade de Concórdia/SC.

No Estado de Santa Catarina, há 29 unidades instaladas, as quais encontram-se divididas em faculdades, centros de educação profissional, restaurante escola (SENAC/DR SC, 2018) e carretas-escola, como consta na Tabela 1. As carretas-escola são consideradas unidades operacionais por possuírem infraestrutura e equipamentos necessários para a realização dos cursos de educação profissional com o mesmo padrão de qualidade das faculdades e dos centros de educação profissional (SENAC/DR SC, 2018).

Tabela 1 – Unidades operacionais do Senac/SC

Unidades	N
Faculdades	10
Centro de Educação Profissional	18*
Restaurante Escola	01
Carreta-escola	05
TOTAL	34

(*) Seis unidades estão vinculadas¹⁷ às Faculdades Senac.

As unidades Senac/SC estão distribuídas em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, nos municípios identificados na Figura 7.

¹⁷ São Centros de Educação Profissional que receberam a autorização para a oferta de cursos superiores.

Figura 7 – Localização geográfica das unidades do Senac/SC



Fonte: Senac/ DR SC (2018).

Para o presente estudo, foram selecionadas as unidades operacionais que prestam serviços educacionais em nível de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. As “Faculdade Senac” participantes do estudo e os respectivos cursos ofertados estão identificadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Informações das faculdades Senac/SC selecionadas para o estudo

Faculdades	Cursos ofertados
Faculdade Senac Blumenau	Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira Curso Superior de Tecnologia em Logística Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Caçador	Curso Superior de Tecnologia em Design de Interiores Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Qualidade
Faculdade Senac Chapecó	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Concórdia	Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Criciúma	Curso de Graduação em Administração Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Florianópolis	Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Jaraguá do Sul	Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Palhoça	Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac São Miguel do Oeste	Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
Faculdade Senac Tubarão	Curso Superior de Tecnologia em Design de Interiores Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As Faculdades são identificadas na apresentação dos resultados por Faculdade 1, Faculdade 2, Faculdade 3, e assim sucessivamente.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os 39 sujeitos participantes da pesquisa foram selecionados por ocuparem um cargo gerencial nas Faculdades Senac/SC, como descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização do perfil da amostra

Gestores	SIGLA	N
Diretor	DRT	9
Coordenador do Núcleo de Educação Superior	CNES	10
Coordenador do Núcleo Administrativo/Financeiro	CNAF	10
Coordenador de Núcleo de Relações com o Mercado	CNRM	10
Total		39

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No decorrer da coleta de dados houve o registro de ausência nas respostas de apenas um dos diretores. Antes da finalização desta etapa foram realizadas inúmeras tentativas, pela pesquisadora, para a obtenção da adesão do dirigente ao pedido de participação na coleta de informações. Por fim, decorridos todos os prazos possíveis e plausíveis, e para não acarretar prejuízos as demais etapas, foi encerrado o procedimento sem as respostas deste integrante do grupo de sujeitos participantes da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa são identificados na apresentação dos resultados por nome do cargo (DRT, CNES, CNAF, CNRM) seguido por um número (DRT 1, DRT, 2...; CNES 1, CNES 2, ...) que indica a ordem da coleta dos dados.

3.4 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados se deu em fases. Na primeira foi realizada a pesquisa documental junto a Diretoria de Recursos Humanos do Senac/SC, com vistas a descrever a estrutura da área de gestão de pessoas, bem como conhecer suas políticas, processos e práticas. Essa fase do estudo foi desenvolvida seguindo as recomendações de Yin (2016), na expectativa de compreender as práticas da área de gestão de pessoas implementadas nas faculdades Senac/SC e identificar indicadores financeiros e não financeiros apresentados nos relatórios internos, nos informativos e na política de gestão de pessoas que orientam as referidas práticas.

O estudo da política interna de GP resultou na descrição da estrutura da área de GP do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas. E, com a análise dos documentos, relatórios e informativos da Diretoria de Educação Profissional (DEP), foi possível medir o percentual de retorno dos egressos das faculdades, um dos indicadores comumente utilizados pelos gestores do Senac/SC para determinar o *ranking* de desempenho organizacional por unidade.

No Quadro 8 estão relacionados os documentos internos do Senac/SC utilizados para realizar o levantamento dos dados secundários. Para tanto foi utilizado o Formulário Para Coleta de Dados em Documentos, apresentado no Apêndice A. Os referidos documentos foram selecionados por fazerem parte das ações, projetos e programas desenvolvidos pela Diretoria de Recursos Humanos do Senac/SC.

Quadro 8 – Documentos internos do Senac/SC

Documentos	Dados coletados
Relatório da pesquisa do clima organizacional	Indicadores do nível do clima organizacional
Resoluções 875/2008 e 1018/2015	Processos de recrutamento e seleção de pessoal
Plano de cargos e salários	Estrutura de cargos e salários e denominação das funções
Relatórios do Programa Qualidade De Vida implementado	Ações educativas voltadas a saúde implementadas e resultados
Relatório dos benefícios concedidos pelo Senac/SC aos seus trabalhadores	Relação dos benefícios complementares auferidos
Política de aprendizagem corporativa implementada	Ações implementadas para o desenvolvimento das competências
Relatório do resultado do PO	Desempenho organizacional, por unidade.
Documentos, relatórios e informativos da DEP	Percentual de retorno dos egressos, por Faculdade Senac/SC
Outros documentos	Informações adicionais relativas às questões de contexto.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para verificação do desempenho organizacional foram utilizados quatro indicadores, os quais constam no Quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores financeiros e não financeiros do desempenho organizacional

Indicadores	Fórmula de cálculo
IND 01	Custo corrente / aluno equivalente
IND 02	Aluno matriculado / professor equivalente
IND 03	Índice de qualificação do corpo docente
IND 04	Taxa de sucesso na graduação

Fonte: Adaptado de Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011) e Palmeiras (2018).

Num segundo momento foram realizadas as entrevistas com os Diretores, com base no Roteiro de Entrevista (Apêndice B), momento em que também foi aplicado o questionário UWES (Anexo A) para verificação do nível de engajamento dos coordenadores das faculdades Senac/SC. O referido questionário é identificado pelo título “Questionário do bem-estar no trabalho (UWES)”, termo considerado mais neutro e que evita a influência do respondente pela conotação da palavra “engajamento no trabalho”, como recomendam Schaufeli, Bakker (2003) e Schaufeli (2015). Para fins de obtenção do consentimento do sujeito da pesquisa, após apresentação do tema e dos objetivos do estudo, o mesmo foi convidado a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

As **entrevistas** com cada diretor ocorreram de duas formas, algumas foram realizadas pessoalmente e transcritas em arquivos eletrônicos com uso do *software* Microsoft Word® pela própria pesquisadora e seguiram as normas de transcrição de texto de Hilgert (1997), incluindo elementos de contexto da fala por reconhecer que o mundo social não é um dado natural (GASKELL, 2004) e outras foram obtidas através do roteiro preenchido pelos próprios diretores que não quiseram ser entrevistados e optaram por responderem de uma forma individual. Essa opção decorre do papel do diretor de cada faculdade Senac/SC na mobilização dos membros da sua equipe de trabalho com vistas a consecução dos objetivos organizacionais, cuja ação subjetiva não pode ser apreendida apenas pelo questionário.

Se, por um lado, conforme orientam Lakatos e Marconi (2019), a entrevista possibilita ao entrevistador maior liberdade na coleta de dados, devido a possibilidade de obter informações relevantes sobre as perspectivas e experiências empíricas das pessoas entrevistadas. Por outro lado, Fine et al. (2006) orientam sobre a importância de trazer o sujeito da pesquisa e suas histórias para refletir os dados da pesquisa, mesmo que correndo o risco dos resultados se afastarem da pretensa neutralidade científica e da imparcialidade do pesquisador, mas conduzindo o processo descritivo e analítico com os cuidados apontados por Rocha (2005) e por Hilgert (2003). Assim, construir relações contextualizadas e aferir elementos subjetivos

que ajudam a compreender comportamentos e ações no processo de tomada de decisão gerencial, numa pretensão de superação dos limites de compreensão na construção do texto falado (HILGERT, 2003).

O **questionário** utilizado foi o da escala de mensuração do engajamento no trabalho *Utrecht Work engagement Scale* (UWES), elaborado por Schaufeli e Bakker em 2003 e traduzido por Angst, Porto-Martins e Benevides-Pereira (2009) incluindo os três aspectos constituintes do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. A escala UWES é válida e já foi utilizada em vários estudos internacionais sobre engajamento, *burnout* e *workaholism* devido a qualidade psicométrica. A UWES é o instrumento que identifica características, causas e consequências do engajamento (ANGST; PORTO-MARTINS; BENEVIDES-PEREIRA, 2009; MAGNAN et al., 2016; MERCALI; COSTA, 2019).

O questionário contém 17 itens com alternativas de respostas do tipo escala Likert de 7 pontos. O questionário foi inserido na plataforma *Survey Monkey*® e o link enviado aos respondentes (coordenadores) por *e-mail*. Na introdução do instrumento consta um texto de apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com espaço disponível para o respondente registrar sua concordância ou não em participar da pesquisa.

No Quadro 10 constam as dimensões do engajamento (vigor, dedicação, absorção) e as assertivas para sua mensuração de acordo com a escala UWES.

Quadro 10 – Dimensões analíticas e indicadores de mensuração do engajamento

DIMENSÕES ANALÍTICAS	INDICADORES DE MENSURAÇÃO
<p>Vigor</p> <p>Altos níveis de energia e resiliência, vontade de investir esforços, não se fadigar com facilidade e persistir face as dificuldades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia. 2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). 3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. 4. Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo. 5. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil). 6. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
<p>Dedicação</p> <p>Senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu labor, sentindo-se inspirado e desafiado por ele.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito. 2. Estou entusiasmado com o meu trabalho. 3. Meu trabalho me inspira. 4. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo. 5. Para mim meu trabalho é desafiador.
<p>Absorção</p> <p>Estar totalmente imerso em seu trabalho e tem dificuldades em desapegar-se dele, o tempo passa rapidamente e ele esquece-se de tudo ao seu redor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O “tempo voa” quando estou trabalhando. 2. Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor. 3. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. 4. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. 5. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho. 6. É difícil desligar-me do trabalho.

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2003).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados gerados no presente estudo permitiram realizar análises quali e quantitativas, tendo em vista que foram utilizadas diferentes fontes de dados as quais geraram textos, indicadores e documentos. Sendo assim, optou-se em adotar dois métodos de análise, análise de conteúdo e estatística multivariada.

A escolha do método análise de conteúdo ocorreu devido a sua contribuição para as pesquisas qualitativas, pois conforme Mozzato e Grzybovski (2011), é mais rica comparativamente a outras utilizadas na análise de textos, discursos e documentos e com maior potencial para o desenvolvimento teórico de estudos com abordagem qualitativa.

Com a finalidade de realizar o processo de análise e interpretação dos resultados, foram cumpridas todas as etapas descritas por Bardin (2011), as quais são a pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação dos dados, como descrito a seguir:

- Pré-análise – leitura flutuante dos textos, ou seja, uma leitura preliminar dos documentos com a elaboração dos indicadores que orientaram a interpretação do material;
- Exploração do material – identificação das unidades de codificação, podendo ser palavras, frases, números ou indicadores, de acordo com o material em análise;
- Inferência e interpretação dos dados – correlação entre as informações obtidas nos documentos e o marco teórico da pesquisa.

Conforme recomendam Mozzato e Grzybovski (2011) e Bardin (2011), cada uma dessas etapas contribui para a análise textual, bem como para identificar as categorias de análise. Desta forma, os dados coletados foram divididos em três categorias: (i) gestão de pessoas; (ii) engajamento no trabalho e (iii) desempenho organizacional. A etapa seguinte, contemplou o agrupamento de respostas comuns, onde resultou na análise categorial.

Os dados coletados por meio de questionários foram analisados utilizando a estatística multivariada (HAIR et al., 2009). Para analisar os níveis de engajamento dos coordenadores das faculdades, foram utilizadas medidas descritivas (média e desvio padrão) a partir da técnica de ponderação com pontuação mínima e máxima padronizando as escalas. Para análise do desempenho organizacional foi adotada a média dos indicadores de 2014 a 2018 (desempenho econômico-financeiro) IND1, e a padronização dos IND 2, IND 3 e IND 4. Então o desempenho de cada faculdade passou a ser a média das duas médias IND1 e IND 2, IND 3 e IND 4, criando o indicador de desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o histórico do Senac no estado de Santa Catarina, as políticas, processos e práticas na área de gestão de pessoas, o desempenho organizacional, as práticas de engajamento no trabalho adotadas pelas faculdades e por fim, o *ranking* de engajamento dos coordenadores.

4.1 ORGANIZAÇÃO SENAC/SC E SUA ESTRUTURA

O Senac é constituído por instâncias deliberativas, executivas e fiscalizadoras, onde a estrutura organizacional é composta pelo Conselho Nacional (CN); Departamento Nacional (DN) e pelo Conselho Fiscal (CF). O CN é o órgão deliberativo composto por empresários, governo e trabalhadores, sendo órgão máximo da instituição, pois define as diretrizes, coordena e controla as atividades do Senac, tendo função normativa superior; o DN é o órgão executivo responsável pela coordenação de programas e diretrizes do Senac; e o CF é órgão responsável pela fiscalização financeira e orçamentária da entidade.

O DN promove programas de abrangência nacional e ações educacionais nos Departamentos Regionais (DRs), fomentando o cumprimento da missão do Senac, fortalecendo a imagem institucional e acompanhando as ações dos DRs, com o propósito de assegurar o respeito às diferenças regionais e à autonomia local.

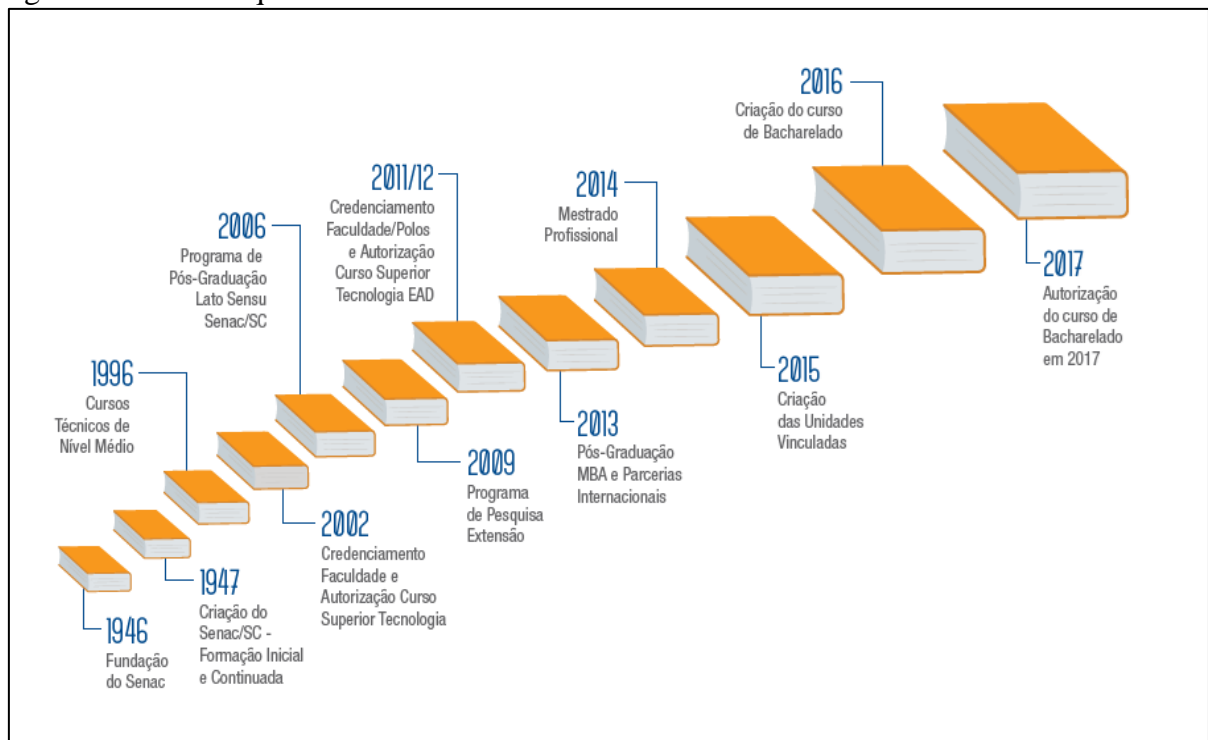
A história do Senac no estado de Santa Catarina se inicia no ano 1946 com a criação da Fundação do Senac, ofertando cursos em 16 capitais e, em ato contínuo, a criação do Senac/SC para formação inicial e continuada no ano 1947. Em 1948, o Senac/SC inicia a oferta de cursos de formação inicial e continuada em Florianópolis (SENAC/DR SC, 2018). Desde então, empresários do comércio de bens, serviços e turismo e a população catarinense em geral tem a sua disposição uma organização de apoio ao desenvolvimento de habilidades profissionais por meio da oferta de cursos e atividades culturais diversas (SENAC/DR SC, 2018).

Em 1950 surge as primeiras unidades móveis (kombis) com a finalidade de propiciar cursos de educação profissional em municípios que não dispunham de unidades do Senac. Posteriormente, em 1984, foi criado o “Senac Móvel”, com carretas-escola ampliando a penetração da instituição em regiões distantes das unidades. Outro marco na história do Senac foi a inauguração do restaurante-escola em 1962, no Paraná. Desde então, “vários restaurantes-escola surgiram em diversos estados. Já o primeiro hotel-escola, o Grogotó, surgiu em Barbacena, em 1968, em Minas Gerais” (SENAC/DR SC, 2018).

“Na década de 1970, a expansão física da instituição aumentou consideravelmente com a construção de vários Centros de Formação Profissional previstos no Plano de Expansão da Rede Escolar do Senac, criado em 1969” (SENAC/DR SC, 2018). Na década de 1980, o Senac passou a investir em informática e em produção tecnológica, e em 1989, foi implantado o curso Tecnologia em Hotelaria em São Paulo, surgindo em 1990 a educação a distância, desde então, o Senac passou a investir no ensino superior.

Na Figura 8 apresentam-se os eventos que marcaram a história do Senac/SC no período transcorrido entre o ano 1946 de sua constituição e, o ano 2017, início da oferta de cursos de bacharelado nas Faculdades Senac.

Figura 8 – Eventos que marcaram a história do Senac/SC



Fonte: Senac/ DR SC (2018).

No Estado de Santa Catarina, há 29 unidades instaladas, as quais encontram-se divididas em faculdades, centros de educação profissional, restaurante escola (SENAC/DR SC, 2018) e carretas-escola. As carretas-escola são consideradas unidades operacionais por possuírem infraestrutura e equipamentos necessários para a realização dos cursos de educação profissional com o mesmo padrão de qualidade das faculdades e dos centros de educação profissional (SENAC/DR SC, 2018).

As unidades Senac/SC estão distribuídas em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, cujos municípios são os seguintes: Araranguá, Blumenau, Brusque, Caçador, Canoinhas, Campos Novos, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Curitibanos, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Lages, Mafra, Palhoça, Porto União, Rio do Sul, São Bento, São Miguel do Oeste, São José, Timbó, Tubarão, Videira e Xanxerê.

As atividades em todas unidades Senac/SC são orientadas por um plano estratégico do Senac Brasil, coordenado pelo DN envolvendo os Departamentos Regionais. A Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC), a qual tem sua sede em Florianópolis, por meio de reuniões com o Comitê Gestor, define o seu planejamento estratégico para um período de quatro anos. A DR/SC, a partir do Planejamento Estratégico do Senac Brasil, elabora seu Plano de Ação anual para implementar as estratégias direcionadas “às boas práticas de ensino e de qualidade de gestão”. Nesse viés, a partir de 2005, o Senac/SC adotou o sistema de gestão conforme o que preconiza o modelo do Prêmio Nacional da Qualidade, com a finalidade de aprimorar os processos. Deste modo, a organização implantou o Modelo de Excelência em Gestão, criando o Comitê Gestor, que tem como objetivo “sensibilizar todos os colaboradores para a melhoria contínua das práticas de gestão da organização, disseminar as estratégias baseadas na nossa visão, missão e valores e implementar as melhores ferramentas de gestão”

Cada Faculdade está organizada em três dimensões, sendo uma administrativa, outra voltada ao mercado e a educacional. A gestão estratégica de cada faculdade é de responsabilidade de um diretor, cujas atividades são desenvolvidas em conjunto com os coordenadores financeiros e pedagógicos. Cada unidade possui em sua equipe coordenador do Núcleo de Educação Superior, coordenador do Núcleo Administrativo/Financeiro e Coordenador de Núcleo de Relações com o Mercado.

4.2 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Nessa seção é apresentada a estrutura da área de gestão de pessoas do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas, com o intuito de conhecer as estratégias desenvolvidas para engajar os seus trabalhadores. A área de gestão de pessoas do Senac/SC é composta pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH), cuja missão é “desenvolver estratégias de gestão de pessoas, alinhadas a missão da organização com comprometimento e agilidade, apoiando o gerenciamento de ações junto às Divisões e Unidades Operativas do Senac SC”.

Conforme ilustra a Figura 9, as estratégias de gestão de pessoas desenvolvidas pela DRH se desenvolvem em termos de programas e planos, como: gestão do clima organizacional; plano de cargos e salários; programa qualidade de vida; benefícios; projetos e ações corporativas; SENAC viver bem; educação corporativa; novos “colaboradores”; capacitação docente; ações de aprendizagem corporativa; desenvolvimento de líderes e gestão de pessoas por competência.

Figura 9 – Estratégias de gestão de pessoas desenvolvidas pela DRH



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2019).

A análise dos programas e planos propostos pela DRH do Senac/SC indicam que há uma preocupação estratégica da área de gestão de pessoas em torno da dimensão sustentável da organização com a inserção de práticas, descritas por Barrena-Martinez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) como inovadoras. As políticas tidas como socialmente responsáveis e aqui vinculadas à proposição dos autores, subsidiam as práticas no Senac/SC, as quais são: “Senac viver bem”; “qualidade de vida”; “SESMT – Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho”; “ações de aprendizagem coletiva”.

Para ilustrar as evidências empíricas a esse entendimento, a seguir apresentam-se os dados no Quadro 11.

Quadro 11 – Práticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis

Práticas socialmente responsáveis presentes na literatura	Programas e planos propostos pelo Senac/SC
Implementação de programas voltados à cultura de prevenção, saúde e segurança dos trabalhadores;	Ações de aprendizagem coletiva
Atribuição aos trabalhadores das responsabilidades pelo monitoramento e controle da prevenção, saúde e segurança no trabalho;	Senac viver bem Qualidade de vida
Acreditação de normas garantidoras de um ambiente de trabalho seguro, responsável e socialmente responsáveis;	SESMT – Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho
Minimizar riscos como absenteísmo, dificuldades e doenças que possam afetar o bem-estar dos trabalhadores e de suas famílias.	Gestão do clima organizacional

Fonte: Elaborado com base em Barrena-Martinez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017).

A possibilidade de correlacionar os programas e planos propostos pelo Senac/SC à emergência de um novo campo da gestão de pessoas introduzido por Armstrong (2012) e traduzidas por Barrena-Martinez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) em quatro novas práticas contribuiu para vincular o tema engajamento (TRUSS et al., 2013). Todas iniciativas em torno do debate sobre a qualidade de vida dos trabalhadores tem sua origem na Psicologia, mas voltada às potencialidades e virtudes humanas, como propõe a psicologia positiva. Assim, sensação de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio são sentimentos presentes no debate sobre engajamento, mas que tradicionalmente é discutido por meio da ferramenta de pesquisa de clima organizacional.

No Senac/SC, o clima organizacional foi tema de gestão implementada pela DRH, cuja origem dos dados estava na pesquisa realizada bianualmente desde 2010, mas foi descontinuada em 2014. No relato de uma analista do DRH, constatou-se que um dos motivos foi o desligamento da responsável pelo desenvolvimento e aplicação da referida pesquisa, justificada institucionalmente pela necessidade de redução de custos, cujas evidências estão no estrato de fala reproduzido a seguir:

Com o desligamento da pessoa responsável pelo desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional, e com a necessidade de redução de custos, não foram elaboradas novas edições. [Analista do DRH].

O relatório da pesquisa de clima organizacional da edição 2014 indica que foram analisados nove indicadores (aprendizagem organizacional; comunicação interna; condições do ambiente do trabalho; imagem corporativa; liderança; motivação; planejamento, missão, visão,

valores organizacionais e relacionamento). Participaram da pesquisa 772 orientadores e 670 funcionários do quadro técnico científico, totalizando 1442 trabalhadores do SENAC/SC, cujos resultados estão sumarizados no Apêndice D. A análise dos resultados da pesquisa de clima indica que alguns fatores obtiveram percentual acima de 90%, apresentando melhores resultados. As fragilidades estão representadas com nível de concordância inferior a 80%.

Os resultados da pesquisa de clima organizacional indicaram à DRH quais ações precisavam ser realizadas, efetivando os seguintes: (i) gestão do café mensal, uma ação realizada com a finalidade de disseminar informações e promover a comunicação interna; (ii) programa de desenvolvimento de líderes (diretores e coordenadores de núcleos das unidades do Senac/SC), cujo objetivo é “desenvolver líderes capazes de conduzir de forma mais eficiente as suas equipes para que se cumpra a missão da empresa e atinja a sua visão” (PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES, 2019).

Além destas ações, não foram identificadas outras práticas voltadas a comunicação interna e liderança na organização. Outro fato relevante é que atualmente a DRH não possui dados que apontem melhorias em relação aos *gaps* levantados, desta forma, não foi possível mensurar se essas fragilidades foram sanadas, devido ao fato de não ter sido realizada novas edições da pesquisa de clima organizacional nos anos subsequentes. Nesse sentido, segue a opinião de um líder sobre a realização de novas edições da pesquisa de clima:

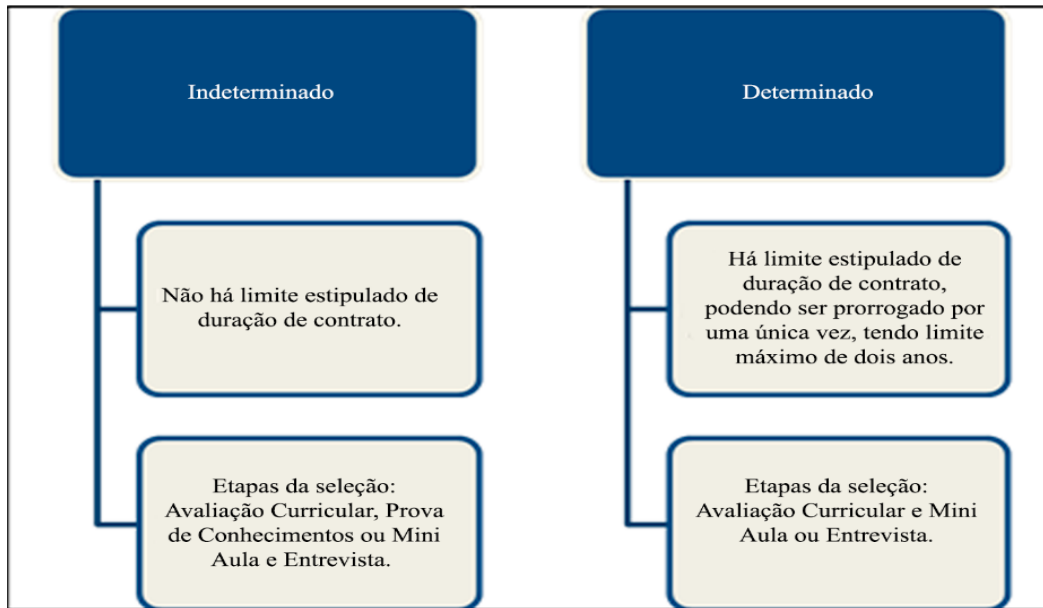
A pesquisa de clima é importantíssima para diagnosticar *gaps*/fragilidades a serem solucionadas, mas o formato da pesquisa deve ser revisto visando a assertividade dos dados obtidos, devido ao processo moroso da realização da mesma.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal no Senac/SC, verificou-se a existência da Resolução 1018/2015. A Resolução 1018/2015 preconiza os processos de recrutamento e seleção, bem como define as normas gerais sobre os processos para contratação de trabalhadores regidos pelas leis trabalhistas brasileiras.

De acordo com o DHR Senac/SC (2008), as etapas e critérios de recrutamento e de seleção de pessoal dependem do tipo de contrato (determinado/indeterminado), do cargo (orientador/técnico administrativo) e da quantidade de vagas ofertadas.

Quanto ao tipo de contrato, conforme consta na Figura 10, na contratação por prazo determinado existe limite de duração de contrato, podendo ser prorrogado uma vez, com limite máximo de dois anos. O contrato por prazo indeterminado, por sua vez, implica em contrato sem limite estipulado. As etapas e o resultado dos processos de recrutamento e de seleção externos são divulgados no portal institucional.

Figura 10 – Tipos de contratos



Fonte: DRH, Senac/SC (2008).

Quanto a estrutura de cargos e salários praticados, o Senac/SC segue as determinações impressas no Manual do Plano de Cargos e Salários (SENAC/SC DR, 2019). Trata-se de um documento de gestão que estrutura os cargos e define os níveis salariais a serem praticados. O referido documento foi elaborado pela Direção Regional do Senac/SC e homologado em 2011 junto à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de Santa Catarina. O objetivo principal foi incluir a carreira docente no documento e apresentar uma nova estrutura de cargos e funções alinhando o plano de cargos e salários ao processo de gestão de competências.

O Manual do Plano de Cargos e Salários (SENAC/SC DR, 2019) descreve o universo ocupacional como formado por dois grupos: (a) grupo 1, formado por docentes; (b) grupo 2, formado por técnicos administrativos. Cada grupo tem carreiras distintas, conforme consta no Quadro 12.

Quadro 12 – Carreiras no universo ocupacional do Senac/SC

<p>GRUPO I – DOCENTES</p> <p>Fazem parte deste Grande Grupo todas as funções vinculadas diretamente ao processo de docência.</p>	<p>GRUPO II – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Fazem parte deste Grande Grupo todas as demais funções não classificadas no Grupo anterior.</p>
<p>CARREIRA I – CARREIRA DOCENTE</p>	<p>CARREIRA II – CARREIRA DE GESTÃO</p> <p>Estas funções são típicas de ocupantes que respondem pela gestão de uma unidade organizacional da Empresa, cuja atividade demanda longa experiência no campo profissional, habilidade, discernimento, vivência gerencial, e normalmente, formação universitária.</p>
	<p>CARREIRA III – CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR</p> <p>Estas funções são ocupadas por profissionais graduados em escolas de nível superior, que em geral desenvolvem estudos ou executam trabalhos altamente qualificados, e para os quais não existe, necessariamente, uma linha de ação específica nem pré-definida. Estas funções estão vinculadas ao cargo de Analista e tem seu encarecimento nos graus Júnior (JR), Pleno (PL), Sênior (SR) e Especialista (ESP)</p>
	<p>CARREIRA IV – CARREIRA DE NÍVEL NÃO SUPERIOR</p> <p>Fazem parte deste grupo, as funções que envolvem a execução de atividades que requerem ou indicam a conveniência de escolaridade até o nível médio ou experiência equivalente, bem como aquelas nas quais os ocupantes se dedicam a atividades típicas de apoio administrativo ou operacional.</p>

Fonte: Manual do Plano de Cargos e Salários Senac/SC DR (2019).

No Quadro 13 é apresentado o modelo de descrição da função adotado pela Diretoria de Recursos Humanos – DRH do Senac/SC e presente no Manual de Administração de Cargos e Salários/DRH do Senac/SC (2019), o qual deve ser seguido pelos gestores em todas as faculdades Senac/SC.

Quadro 13 – Modelo de descrição de função

1. Especificação	Composto pelo nome da função.
2. Missão	Que estabelece o objetivo principal da função.
3. Competências	Tanto as técnicas como as comportamentais, bem como seus respectivos níveis.
4. Tarefas	Descrição das principais atividades de responsabilidade da função.
5. Qualificações	Que especifica o grau de instrução, área de concentração e outros requisitos de escolaridade exigidos para a sua ocupação (ideal).
6. Requisitos de acesso	Que especifica as exigências mínimas de escolaridade e de experiência que possibilitam seu acesso.
7. Indicadores de competências comportamentais	Indicadores de comportamentos que representam cada competência comportamental.

Fonte: Manual de Administração de Cargos e Salários/DRH do Senac/SC (2019).

Verificou-se que o modelo de descrição de função adotado pelo Senac/SC foi fundamentado nas atividades desempenhadas pelos trabalhadores. A finalidade foi de agrupar o maior número de atividades de mesma natureza em uma mesma função. Com relação a estrutura de cargos e salários, o Manual de Administração de Cargos e Salários/DRH do Senac/SC (2019) apresenta um Plano de Cargos e Salários único para os dois grupos (docentes e técnicos administrativos), quatro carreiras e avaliação de funções distinta por grupo.

No grupo 1 encontram-se os docentes, cujo escalonamento hierárquico se dá em função do nível de ensino ministrado (básico, técnico, tecnológico/superior, especialização). A contratação para a função de orientador de curso ocorrerá em um ou mais níveis de docência, conforme a necessidade de atuação. O orientador de curso designado para exercer a função de coordenador de curso perceberá a gratificação de coordenação, conforme definido na tabela salarial e de acordo com o nível de docência do curso que estiver coordenando.

No grupo 2 encontram-se os técnicos administrativos, cujo sistema de avaliação se dá por pontos. Para cada grupo há uma tabela salarial específica. O empregado designado para exercer uma função da carreira de gestão permanecerá com seu enquadramento funcional de origem. E, ao empregado designado para exercer uma função da carreira de gestão será pago um percentual incidente sobre o salário inicial da faixa, correspondente ao nível hierárquico da função designada, não havendo, em consequência, qualquer compensação remuneratória por trabalho extraordinário que eventualmente vier a efetuar.

A tabela salarial dos docentes (grupo 1) está dividida em seis classes, e a dos técnicos administrativos está dividida em doze classes salariais. “Cada uma das classes está subdividida em níveis salariais, a fim de possibilitar a progressão dos empregados”, de acordo com sistemática prevista no Manual de Administração de Cargos e Salários/DRH do Senac/SC (2019).

Fazem parte da remuneração dos empregados do Senac/SC, as seguintes parcelas:

- Salário Base;
- Gratificação de Função (Carreira de Gestão);
- Diferença Salarial (Carreira de Gestão);
- Adicional de Titulação (Carreira Docente);
- Gratificação de Coordenação (Carreira Docente).

Conhecer a estrutura de cargos e salários e denominação das funções é pertinente devido a possibilidade de relacionar com a política de gestão de competência. A avaliação de competências ocorre anualmente e somente os trabalhadores com mais de cinco meses de trabalho no Senac/SC participam do processo.

O processo de avaliação de competência é realizado em três etapas, sendo elas: (i) autoavaliação; (ii) o trabalhador avalia o seu gestor; (iii) gestor avalia o trabalhador de sua equipe de trabalho. Finalizado o processo avaliativo, os resultados são encaminhados ao Diretor e Coordenador de Núcleo. Cada gestor realiza o *feedback* individual para sua equipe, indicando comportamentos que precisam ser desenvolvidos (*feedback* corretivo) e comportamentos considerados “bons” e que devem ser mantidos (*feedback* positivo). Na sequência, em conjunto, gestor e trabalhador identificam dois comportamentos e duas competências técnicas que farão parte do plano de desenvolvimento para suprir *gaps* de competências individuais. Por fim, o referido plano de desenvolvimento é cadastrado no MyPlace – Benner¹⁸, para ser acompanhado pelos gestores responsáveis pelo plano de desenvolvimento individual (PDI) ou pelos gestores responsáveis pelo plano de desenvolvimento de equipe (PDE).

Os indicadores utilizados para mensurar objetivamente o desempenho são divididos em competências essenciais, funcionais e gerenciais. O DRH/Senac/SC definiu como competências essenciais o compromisso com a aprendizagem, a inovação e a cultura da qualidade, cujos indicadores estão descritos no Quadro 14.

¹⁸ Portal *WEB* colaborativo com informações referentes a área de recursos humanos da organização.

Quadro 14 – Indicadores de avaliação das competências essenciais

1 – Compromisso com a Aprendizagem	2 – Inovação	3 – Cultura da Qualidade
<p>Atendimento às demandas e solicitações recebidas, compreendendo que sempre haverá um aluno ou um colega em processo de aprendizagem, necessitando do seu trabalho e de seus conhecimentos.</p> <p><u>Indicadores Comportamentais:</u> Atende as solicitações recebidas, e quando não for de sua responsabilidade, encaminha às áreas competentes.</p> <p>Esclarece aos trabalhadores e/ou alunos as políticas e normas praticadas no Senac/SC, a fim de assegurar seu efetivo cumprimento.</p> <p>Busca constantemente novos conhecimentos, a fim de oferecer melhorias no desenvolvimento de alunos, colaboradores e/ou processos.</p> <p>Compartilha com a equipe os conhecimentos.</p>	<p>É pensar diferente, gerar ideias e invenções aos processos e a forma de oferecer os serviços do Senac/SC.</p> <p><u>Indicadores Comportamentais:</u> Gera espaço e acolhe ideias e/ou novos projetos e ações, a fim de valorizar a inovação apresentada pelo funcionário.</p> <p>Propõe novas formas para desenvolver as atividades e/ou processos, a fim de melhorar a produtividade da equipe.</p> <p>É atento ao mercado, a fim de identificar novas oportunidades e soluções.</p> <p>Apoia e implementa novas oportunidades e soluções.</p>	<p>Organizar e otimizar as atividades para simplificar a realização dessas, diminuir o desperdício de tempo e de recursos, evitando retrabalhos.</p> <p><u>Indicadores Comportamentais:</u> Cumprir as diretrizes e procedimentos do Senac.</p> <p>Realiza suas atividades com a qualidade exigida pelo Senac/SC para evitar de refazer o trabalho.</p> <p>Zela pela imagem do Senac/SC.</p> <p>Atende de forma ágil as necessidades dos funcionários/alunos/clientes.</p>

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2019).

No Quadro 15 são descritos os indicadores para mensuração das competências funcionais e gerenciais dos diretores e dos coordenadores de núcleo.

Quadro 15 – Indicadores de mensuração das competências funcionais e gerenciais

Competências Funcionais	Competências Gerenciais
<p>Comunicação</p> <p>Aceita sugestões e orientações para o trabalho, entendendo-as como uma oportunidade de desenvolvimento profissional;</p> <p>Comunica-se de forma clara, objetiva e respeitosa, assegurando-se de que sua mensagem foi entendida;</p> <p>Dá retorno às solicitações de funcionários, alunos e/ou clientes.</p>	<p>Foco em Resultados</p> <p>Orienta e sugere aos colegas melhorias para o desenvolvimento das atividades;</p> <p>Soluciona os problemas, articulando-se com os responsáveis e acompanhando-os até sua conclusão.</p>
<p>Organização e Planejamento</p> <p>Administra o tempo priorizando as tarefas de maior impacto para o Senac/SC;</p> <p>Planeja as tarefas para alcançar os objetivos.</p>	<p>Liderança</p> <p>Articula as ações entre sua equipe e as demais equipes, contribuindo para a execução das atividades;</p> <p>Descentraliza atividades a fim de contribuir para o desenvolvimento dos trabalhadores;</p> <p>Distribui de forma equilibrada as atividades para a equipe, a fim de evitar a sobrecarga de trabalho de alguns liderados;</p> <p>Incentiva e oferece o suporte necessário para o alcance dos objetivos e superação de obstáculos;</p> <p>Média conflitos entre seus liderados de maneira imparcial e sigilosa;</p> <p>Orienta continuamente a equipe para a realização das atividades e a manutenção dos comportamentos desejados para o alcance dos objetivos do Senac/SC;</p> <p>Participa e incentiva a participação da equipe nas ações e eventos realizados no Senac/SC;</p> <p>Reconhece os resultados atingidos junto à equipe.</p>
<p>Visão Sistêmica</p> <p>Desenvolve suas atividades compreendendo a importância e o impacto que gera nas atividades das Unidades Educacionais e nas Diretorias do Senac/SC.</p>	<p>Tomada de Decisões</p> <p>Defende os interesses da equipe perante a Direção;</p> <p>Tem a percepção do tempo ideal para a tomada de decisão, não sendo precipitado ou tardio na escolha;</p> <p>Toma decisões pautadas em documentos, informações e obtidas com seus pares e equipe;</p> <p>Toma decisões promovendo um clima de confiança.</p>
<p>Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe</p> <p>Evita comportamentos e comentários inadequados;</p> <p>Lida com os conflitos e divergências de maneira profissional, evitando posturas agressivas e inflexíveis;</p> <p>Trata os funcionários/alunos/clientes de forma cordial e respeitosa.</p>	

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2019).

Outra estratégia desenvolvida é o Programa Qualidade de Vida, que tem como objetivo promover hábitos saudáveis na rotina dos trabalhadores. As ações educativas voltadas a saúde, segurança, educação, cultura e lazer foram implementadas pela DRH com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários. No Quadro 16 são apresentadas as ações com seus respectivos objetivos.

Quadro 16 – Ações educativas desenvolvidas pela DRH do Senac/SC

Ações	Objetivos
Café Mensal No ano de 2011, a DRH assume a gestão do Café Mensal com a finalidade de disseminar informações e promover a comunicação interna	Melhorar a comunicação interna, em razão dos resultados apresentado na Pesquisa de Clima Organizacional de 2014.
Novembro Azul Ação voltada a conscientização masculina sobre os cuidados com a saúde, através da prevenção e combate ao câncer de próstata, como de outras doenças.	Conscientizar os funcionários dos cuidados com a própria saúde.
Planejamento de Finanças Pessoais Ação educativa realizada no ano de 2015 com o objetivo de repensar o planejamento pessoal.	Discutir a relevância do planejamento das finanças pessoais para a qualidade de vida e bem-estar.
Pesquisa Qualidade de Vida A pesquisa tem como objetivo conhecer o perfil dos funcionários, para a partir destes resultados idealizar as estratégias do Programa de Qualidade de Vida.	No ano de 2017 foi realizada a pesquisa ¹⁹ de forma <i>on-line</i> com 612 funcionários (entre técnicos e professores). Os resultados obtidos com a pesquisa orientaram as ações desenvolvidas no ano de 2018.

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2019).

Novamente aqui se observam práticas implementadas pela área de gestão de pessoas com ênfase na dimensão socio-responsável, como recomendam Armstrong (2012) e Barrera-Martínez; López-Fernández; Romero-Fernández (2017). Ao assumir um compromisso com o bem-estar dos seus trabalhadores por meio de um conjunto de ações educativas, além de enfatizar a dimensão socio-responsável da gestão, o Senac/SC também coloca no centro de suas práticas a perspectiva teórica da psicologia positiva expressa nos escritos de Schaufeli et al. (2002) e Vasquez (2018).

Da mesma forma, assim como Maslow (1943) reconheceu indissociável a pessoa das suas necessidades, o Senac/SC reconhece que a qualidade de vida é uma decisão individual de cada trabalhador, mas que pode ser estimulada pela organização de forma a desenvolver em cada um o desejo de alcançar ou manter as condições para satisfazer essas necessidades. Um

¹⁹ As perguntas se dividiram nas seguintes categorias: Perfil do Colaborador, Qualidade do Sono e Estresse, Comportamento de Risco, Morbidade Referida (pressão alta e diabetes) e Hábitos Saudáveis.

exemplo está na ação “novembro azul”, que fornece informações satisfatórias para despertar nos trabalhadores homens que o seu bem-estar decorre não só dos fatores extrínsecos gerados pelo emprego/renda, mas também dos fatores intrínsecos, como o prazer.

Ainda orientados pelos fundamentos da psicologia positiva encontra-se outra ação desenvolvida pela DRH/SC, a cartilha de benefícios. O Senac/SC elaborou este documento que apresenta além dos direitos garantidos por lei, os benefícios complementares que fornecem:

- a) segurança (plano de previdência complementar, plano de saúde, seguro de vida, auxílio para dependentes portadores de deficiências, garantia especial de emprego 36 meses que antecedem a aposentadoria);
- b) conexão psicológica com o trabalho (educação corporativa, abono de faltas para acompanhamento de dependentes; folga no dia do professor e auxiliar de administração escolar, auxílio funeral
- c) saúde (ginástica laboral, auxílio farmácia, associação beneficente, subsídio para realização de atividades no SESC)
- d) emoções positivas, como gratidão, alegria e entusiasmo (abono de faltas por diferentes motivos pessoais, licenças casamento/paternidade).

Esse conjunto de benefícios detalhadamente descritos na Cartilha de Benefícios Senac/SC, edição 2019, representa ações afirmativas da organização para estabelecer uma relação do autoinvestimento de recursos pessoais no trabalho com o estado positivo da pessoa, como indicam Christian, Garza e Slaughter (2011). Trata-se de uma conexão psicológica com o trabalho expressa no debate sobre engajamento proposto por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), em especial no que se refere ao vigor (persistência mesmo diante de dificuldades), gerando profundo envolvimento com o trabalho, no entendimento de Schaufeli et al. (2002) e Bakker (2011).

Em outra dimensão do engajamento, absorção, destacam-se dois projetos, vinculados à ações corporativas desenvolvidas pela DRH, os quais são: “Nosso Jeito de Atender Senac” e “Reconhecer Senac”. “Nosso Jeito de Atender Senac” foi resultado de três pesquisas internas: (i) avaliação de competências Senac/SC-2009; (ii) pesquisa de satisfação do cliente Senac/SC-2010; e, (iii) pesquisa de clima organizacional Senac/SC 2010.

Por meio dos resultados obtidos com o desenvolvimento das pesquisas foi possível identificar uma fragilidade relacionada ao atendimento. Diante desta realidade, a DRH criou a campanha Nosso Jeito de Atender Senac com o intuito de buscar a excelência no atendimento ao cliente interno e externo. As ações da campanha foram desenvolvidas em todas as unidades

educacionais do Senac/SC. Esse programa foi desenvolvido por meio da disseminação das características descritas na Figura 11, uma peça alocada nos diferentes espaços de trabalho.

Figura 11 – Características do “jeito atender Senac/SC”



Fonte: DRH/Senac, SC (2019).

Outro projeto desenvolvido pela DRH é Programa Reconhecer Senac/SC, essa ação tem como finalidade homenagear os trabalhadores pelo tempo de casa dedicados a organização. O Programa foi implantado em 2009, e desde então, “os colaboradores que completam 10, 20 e 30 anos de Senac/SC são homenageados pelo comprometimento e dedicação que tiveram ao longo desses anos” (DRH/Senac, SC, 2019).

Com o objetivo de preparar os funcionários que estão perto da aposentadoria por tempo de serviço, o Senac/SC criou em 2011 o Programa de Orientação para a Aposentadoria Senac Viver Bem. As ações do programa são bianuais, com encontros presenciais para discutir temas relacionados aos propósitos, como: planejamento familiar; planejamento financeiro; empreendedorismo; projeto de vida e trajetória profissional; previdência privada e pública; saúde; lazer e espiritualidade.

Por meio do relato de um Diretor do Senac/SC, percebe-se a relevância do Programa Senac Viver Bem para o nível de engajamento dos trabalhadores que estão próximos da aposentadoria.

o Programa Senac Viver Bem veio como uma roupagem de orientar e preparar o colaborador para a aposentadoria. Destinado a todos os colaboradores que estão em vistas de aposentar-se, visa proporcionar uma transição saudável e a reorganização da sua vida de modo produtivo. O programa teve um resultado inesperado, visto que muito colaboradores não haviam se percebido de como seria a sua vida após o desligamento da empresa. Com orientações focadas na vida pessoal e não profissional o mesmo possibilita uma reflexão fora do ambiente profissional. Seu ápice é quando chamamos os familiares para acolher o futuro aposentados. Momento de lágrimas que reforçam a importância de mantermos este programa. O índice de separação de casais e as estatísticas de suicídios de pessoas que se aposentam reforçam nosso compromisso com sociedade em tentar proporcionar uma melhor qualidade de vida.

A DRH também desenvolve ações no Programa de Educação Corporativa, cujo objetivo é “fornecer subsídios para o desenvolvimento organizacional e das competências individuais, alinhados aos objetivos estratégicos do Senac/SC. Tais ações envolvem múltiplas formas de aprendizagem, como cursos à distância e presenciais, jogos corporativos e materiais de apoio” (DRH/Senac/SC, 2019).

Conforme o DRH/SC, os cursos são ferramentas relevantes para o desenvolvimento profissional e pessoal das equipes de trabalho. Nesse sentido, são oferecidos programas de desenvolvimento individual conforme a necessidade da organização a partir de trilhas de aprendizagem, identificadas na Figura 12.

Figura 12 – Trilhas de aprendizagem orientadoras dos programas de desenvolvimento



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2019).

Dentre as seis trilhas de aprendizagem oferecidas, a trilha básica é a única que os funcionários são orientados a participar, por abordar conteúdos essenciais para o conhecimento da organização. Nas demais trilhas, os funcionários são livres para escolher de acordo com seu interesse pessoal (DRH/Senac, SC, 2019).

Outra estratégia desenvolvida pela DRH, com o objetivo de disseminar as informações, foi a criação de um e-mail marketing padrão, com a finalidade de apresentar os novos funcionários. A partir de 2013, o e-mail foi implementado, apresentando um minicurriculo com as principais atribuições do novo funcionário.

Com relação as estratégias direcionadas ao corpo docente, a DRH desenvolve capacitações através do desenvolvimento de duas ações específicas, o Programa de Desenvolvimento de Educadores – PDE, e as Oficinas Pedagógicas. O PDE, tem como finalidade capacitar e preparar os professores no planejamento da sua aula, auxiliando-os a

implementar na sua metodologia a proposta pedagógica do Senac/SC, esse programa contempla 162 horas. Já as Oficinas Pedagógicas são encontros pontuais focados em avançar nas dúvidas e questões mais imediatas que impactam no planejamento do professor, e têm como objetivo orientar os professores a repensar a sua prática pedagógica centrada no currículo por competência enfocando os princípios pedagógicos construtivistas (DRH/Senac, SC, 2019).

Dentre as ações de aprendizagem implementadas pela DRH do Senac/SC, com foco na aprendizagem para o desenvolvimento de competências dos funcionários, referencia-se o Programa de Incentivo a Educação e o Programa de Mestrado de líderes.

O Programa de Incentivo a Educação visa oferecer subsídios financeiros de incentivo à educação continuada para: Conclusão do ensino fundamental, médio e superior; Aprendizado de microinformática e de idiomas; pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*). Já o Programa de Mestrado de líderes “é oferecido a todas as lideranças interessadas no desenvolvimento científico, visto que o Senac/ SC oferece em suas Unidades Operativas cursos de nível Superior. O Programa iniciou em 2008 e contemplou os Diretores do Senac/SC” (DRH/Senac, SC, 2019).

Quanto ao Programa de Desenvolvimento de líderes é oportunizado para os Diretores e Coordenadores de Núcleos das unidades do Senac/SC. O objetivo do programa é “desenvolver Líderes capazes de conduzir de forma mais eficiente as suas equipes para que se cumpra a missão da empresa e atinja a sua visão” (DRH/Senac, SC, 2019). O Programa é realizado desde 2009, no formato de módulos, ao longo do ano. As palestras e workshops são desenvolvidos por profissionais no segmento de desenvolvimento de lideranças. Salienta-se que esta ação contempla o *gap* identificado na pesquisa de clima organizacional, comentado anteriormente.

4.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS FACULDADES SENAC/SC

Com relação ao comportamento da receita de cada faculdade, foi analisada a planilha de resultados receita–despesa (R-D%) do período 2014/2018 elaborada pela Direção Regional/SC. A Direção Regional/SC utilizou o indicador da autossustentação de 71,87% para determinar o *ranking* econômico financeiro das faculdades Senac/SC. Opta-se por usar o mesmo critério para categorizá-las considerando o desempenho individual no período e entre elas. Tal opção metodológica é particularmente importante no estudo do engajamento dos diretores das faculdades relacionado com o desempenho organizacional.

Na Tabela 3 consta o histórico da autossustentação das dez faculdades analisadas, no período 2014-2018. Os resultados indicam que, entre as cinco faculdades que alcançaram a autossustentação desejada pelo Senac/SC também apresentaram resultados negativos. O melhor

resultado em todo o período foi apresentado pela faculdade 7 (-6,75%), seguida pela faculdade 5 (-8,80%), faculdade 10 (-9,96%), faculdade 6 (-11,45%) e faculdade 9 (-12,82%). O pior desempenho, por sua vez, foi identificado na faculdade 4, (- 42,99%).

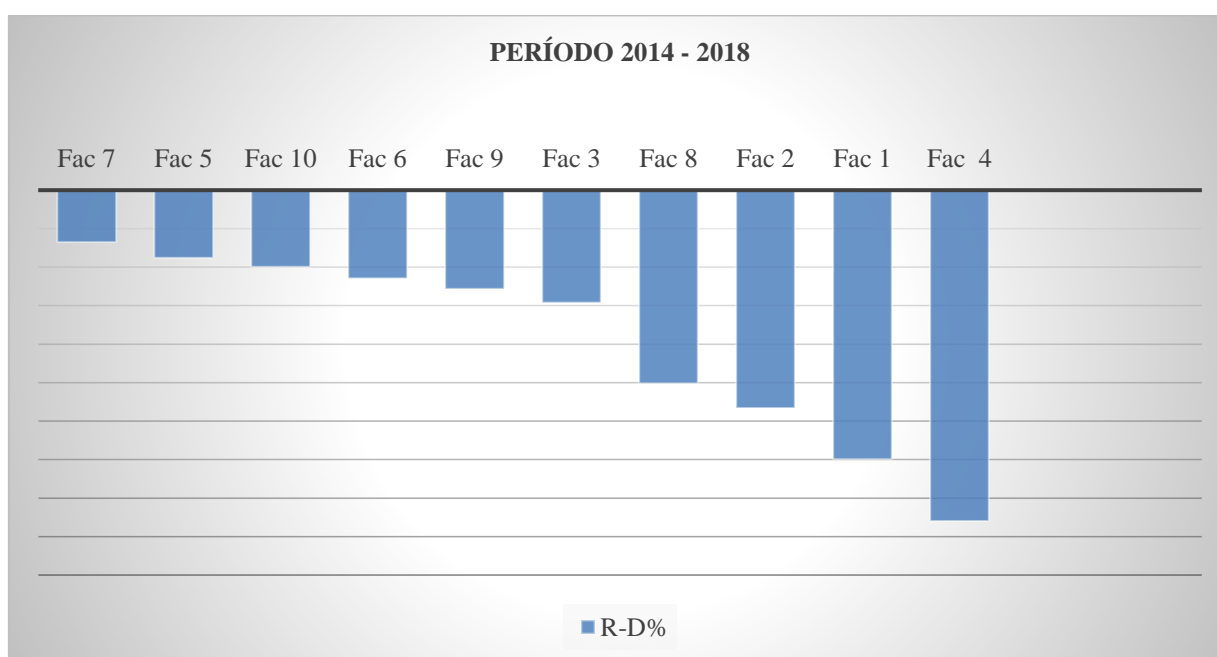
Tabela 3 – Resultados econômico financeiro das faculdades Senac/SC (2014-2018)

Faculdades Senac	2014	2015	2016	2017	2018
Faculdade 1	82,06	76,21	81,63	56,85	73,17
Faculdade 2	105,60	94,19	63,41	65,28	61,57
Faculdade 3	97,26	108,85	76,48	74,02	83,72
Faculdade 4	79,19	77,57	51,95	67,57	71,93
Faculdade 5	95,59	111,21	84,60	79,12	92,38
Faculdade 6	111,70	117,73	77,96	71,31	70,19
Faculdade 7	88,86	93,88	88,82	100,89	96,01
Faculdade 8	88,98	74,12	63,62	89,94	82,53
Faculdade 9	106,00	81,23	73,89	89,30	88,63
Faculdade 10	115,62	111,54	72,23	76,82	83,61

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme dados apresentados no Gráfico 1, verifica-se que a faculdade com mais regularidade entre receita/despesa, autossustentação e tendência de crescimento no período analisado foi Chapecó.

Gráfico 1 – Desempenho econômico-financeiro, por faculdade Senac/SC (2014-2018)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para analisar o indicador IND 02, foi utilizado o índice geral de cursos avaliados da instituição, devido essas informações serem incluídas no conceito obtido no ano de 2018, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4 – Quantidade de alunos sob tutela de um professor, por Faculdade

Faculdade Senac	Professores				Resultado IND 02
	Horista	Parcial (20 horas)	Integral (40 horas)	Total	
Faculdade 5	51	17	5	73	3
Faculdade 1	36	13	1	50	3
Faculdade 6	28	6	2	36	3
Faculdade 4	29	7	1	37	3
Faculdade 2	29	7	1	37	3
Faculdade 10	19	8	1	28	2
Faculdade 7	28	3	1	32	2
Faculdade 9	13	3	5	21	2
Faculdade 3	32	11	1	44	2
Faculdade 8	0	15	0	15	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Índice de Qualificação do Corpo Docente (IND 03) foi avaliado por meio da mensuração da qualidade do corpo docente que varia entre 1 e 5. Os professores são pontuados de acordo com sua titulação, da seguinte forma: 1 se for apenas graduado; 2 se for especialista; 3 se for mestre; e 5 se o docente for doutor, e são inseridos no conceito do IGC (Tabela 5).

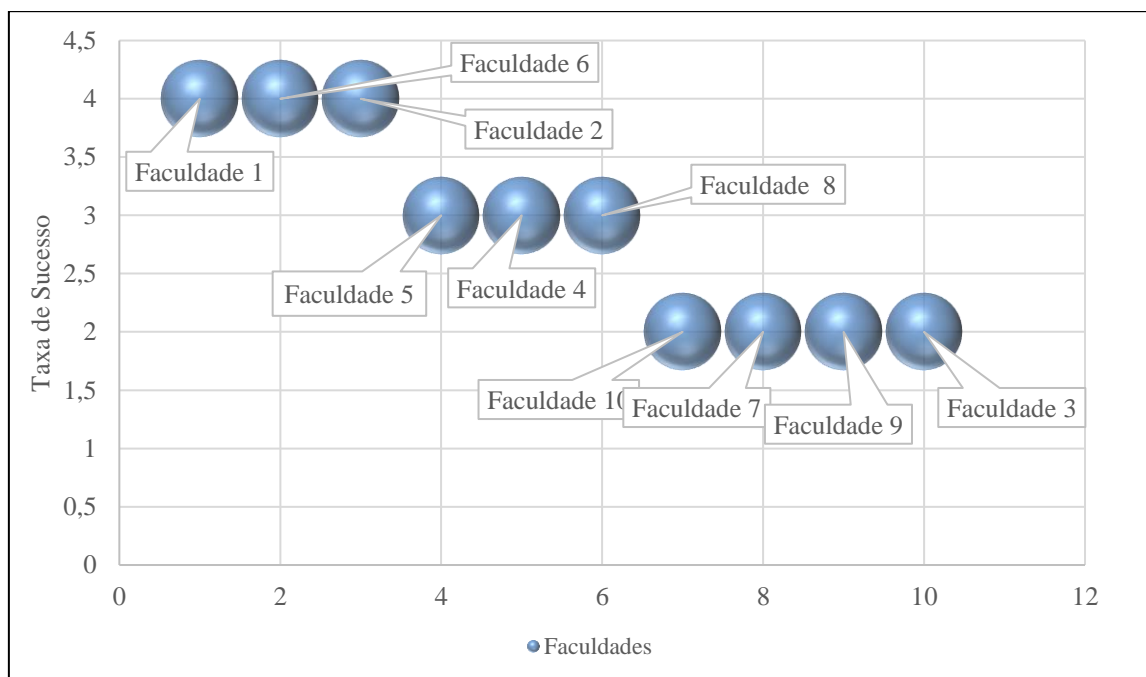
Tabela 5 – Índice de qualificação do corpo docente das faculdades Senac/SC

Faculdade Senac	Nível de formação dos Professores						Resultado IND 03
	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Pós-Doutorado	Total	
Faculdade 5	0	29	34	9	1	73	3
Faculdade 1	0	17	23	9	1	50	3
Faculdade 6	0	19	16	1	0	36	3
Faculdade 4	0	13	16	7	1	37	3
Faculdade 2	1	13	22	1	0	37	3
Faculdade 10	0	20	7	1	0	28	2
Faculdade 7	0	15	15	2	0	32	2
Faculdade 9	0	13	8	0	0	21	2
Faculdade 3	0	17	24	3	0	44	2
Faculdade 8	0	10	5	0	0	15	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, o IND 04, representa a taxa de sucesso na graduação, cujas variáveis de mensuração são: (i) o tempo que os alunos levam para concluir seus cursos; (ii) o desempenho discente. Para analisar esse indicador, é relevante analisar em conjunto o desempenho discente com base no conceito ENADE/2018. Os resultados estão dispostos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Taxa de sucesso na graduação, por faculdade Senac/SC



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A faculdade com mais regularidade entre receita/despesa, no período de 2014 a 2018, foi a faculdade 7, seguida pela faculdade 5. Entende-se desta forma que o indicador de autossustentação está diretamente correlacionado com desempenho econômico financeiro das Faculdades, pois quanto melhor o indicador de autossustentação, melhor o índice econômico financeiro, embora todas as faculdades apresentem resultados negativos. Já com relação aos indicadores não financeiros IND 02, IND 03 e o IND 04, verificou-se que de acordo com os IND 02 e IND 03, a Faculdade Senac 5, Faculdade Senac 1, Faculdade Senac 6, Faculdade Senac 4 e Faculdade Senac 2, obtiveram os melhores resultados. Conforme o IND 04 a Faculdade Senac 1, Faculdade Senac 6 e Faculdade Senac 2, obtiveram o melhor desempenho. Portanto, constata-se que a Faculdade de 7 com o melhor resultado entre receita/despesa não obteve o mesmo desempenho nos demais indicadores não financeiros. Já Faculdade Senac 5, que obteve o segundo melhor resultado entre receita/despesa, alcançou resultados positivos nos indicadores não financeiros avaliados.

4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO E NÍVEL DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O conteúdo da presente seção está organizado em três partes, sendo a primeira dedicada à apresentação e descrição das práticas de gestão de pessoas para gerar engajamento nos membros da sua equipe de trabalho e, a segunda parte é dedicada à apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário UWES, utilizado para mensurar o nível de engajamento dos coordenadores de cada faculdade. Por fim, na terceira parte, é discutida a contribuição do engajamento dos gestores para o desempenho organizacional.

4.4.1 Práticas de gestão de pessoas

O objetivo aqui é identificar as práticas de gestão implementadas pelos diretores das dez faculdades Senac que podem contribuir para gerar engajamento no trabalho, buscando verificar qual o entendimento que estes têm sobre o tema e uma reflexão do que poderia ser melhor trabalhado junto à equipe.

O entendimento do que é engajamento no trabalho difere de forma significativa entre os diretores entrevistados. Se por um lado um diretor traz o seu entendimento na perspectiva do humanismo e retrata o membro de sua equipe como uma pessoa humana que “dá o seu melhor [...] acima das suas atribuições”, por outro lado há diretores que retratam adequadamente o engajamento no sentido teórico mas descreve sua compreensão revelando comportamento tecnicista objetivista ao ponto de estabelecerem uma linha divisória entre CPF e CNPJ.

Para os diretores das Faculdades Senac/SC, vários fatores são importantes para gerarem o engajamento no trabalho. Aspectos ligados à valorização e reconhecimento dos resultados atingidos pelos funcionários, expressados como “respeito e valorização profissional e pessoal”, “política de reconhecimento e incentivos”, proporcionando oportunidades de crescimento na organização e desenvolvimento pessoal e profissional. A prática de *feedback* foi bastante citada como forma importante para gerar o engajamento, enfatizando também a confiança e respeito entre o líder e a sua equipe e estes com a faculdade na qual trabalham. Ser exemplo para a sua equipe, com ações de proatividade, demonstrando clareza nas informações e mantendo um canal aberto e acessível para apresentar sugestões e ideias também foram informações relevantes apresentadas nas entrevistas. Foram citados também os aspectos relacionados a um “ambiente que favorece os relacionamentos”, com um clima que estimula a criatividade e transparência, promovendo o alinhamento de valores pessoais/profissionais com os valores das faculdades Senac.

Fica evidente que alguns diretores têm um entendimento mais tecnicista dos fatores que promovam o engajamento dos seus funcionários, citando o plano de carreira e “sentir-se pertencente aos valores e planos da empresa na qual trabalha” e “expectativas e desafios pessoais alinhados as oportunidades e planejamento da empresa”. Por outro lado, alguns diretores demonstraram um entendimento focado no lado humano, fortalecendo os fatores da valorização profissional e pessoal dos funcionários. Nesse sentido, citam as “políticas de reconhecimento e incentivos”, “autonomia no trabalho”, “abertura e transparência com o superior”, “ser exemplo para os liderados”.

Quanto as suas práticas, os diretores entrevistados afirmam promover valorização das equipes de trabalho e o fazem por meio da comemoração dos resultados atingidos, da prática do *feedback* individual, adoção de políticas de reconhecimento e incentivos, abertura de espaços para desenvolvimento pessoal e profissional, participação em eventos. Embora não tenha sido citada claramente por nenhum diretor, a oferta de bolsas de estudos para aqueles que tenham o potencial e interesse em dar continuidade no seu desenvolvimento acadêmico, seja nos cursos de graduação, pós-graduação, é uma prática institucional.

A “socialização dos resultados”, a clareza nas informações, e ênfase nos canais de diálogo abertos junto à direção, “a realização de reuniões periódicas para explicar os problemas/desafios da organização” são fatores também referidos pelos diretores. Claramente há uma concordância em comum quanto à promoção do desenvolvimento das pessoas, citando “participação e envolvimento no planejamento”, “estimular o desenvolvimento pessoal e profissional”, “autonomia e espaço para crescimento”. Outros fatores comuns dizem respeito ao alinhamento de valores pessoais e profissionais com os valores da Faculdade Senac, metas e desafios definidos.

No entendimento dos diretores da Faculdade Senac, muitos fatores que foram elencados que são proporcionados pela organização deixam seus trabalhadores mais engajados no trabalho, como as comemorações para integração dos funcionários, o reconhecimento dos resultados atingidos, a prática do feedback. Nos aspectos de desenvolvimento pessoal e profissional, foi apontado a criação de oportunidades de crescimento profissional, “participação nas reuniões de definições estratégicas”, a motivação dos trabalhadores para os novos desafios da Faculdade Senac. Foi citada por um diretor ações mais específicas como “ações do PSG” (Programa Senac de Gratuidade) e “vitrine de empregos”. O estímulo ao exercício da liderança e “prática de liberdade e autonomia, estimulando a criatividade” é citada por outra direção, bem como o entendimento da abertura do canal de acesso à direção e o compartilhamento de informações relevantes para as equipes.

As respostas dos diretores da faculdade Senac sugerem que as práticas de engajamento se refletem diretamente no nível de engajamento dos coordenadores, as quais são percebidas por eles como “práticas bem conduzidas”. Mesmo assim, os diretores reconhecem a existência de espaços para aperfeiçoamento das referidas práticas, de formar as “tornar mais efetivo o reconhecimento, valorizando mais os esforços” e “melhorar o acompanhamento e atenção nas ações da equipe”.

Os referidos diretores percebem também a necessidade de mudanças nas suas práticas em relação ao exercício da liderança, indicando ações em direção à liderança “mais transformadora e efetiva”. Os diretores explicam como sendo necessária tais mudanças para entender melhor as necessidades das pessoas e indicam a ampliação da autonomia, o fortalecimento das relações profissionais e o alinhamento dos valores profissionais e pessoais com os da organização.

A análise do conjunto das falas dos diretores revela um senso comum sobre aspectos de valorização dos funcionários atrelados a estruturação/formalização da valorização funcional, apontando fatores, como “gratificação remunerada pela superação dos resultados” e “plano de carreira com projeções salariais vinculadas à evolução de aprendizagem e tempo de casa”. Por sua vez, nas referidas práticas encontram-se ausentes àquelas que os próprios diretores consideram determinantes para melhorar o desempenho organizacional, como valorização profissional do funcionário e de todos membros de sua equipe de trabalho. Trata-se de uma polaridade entre práticas realizadas pelos diretores de valorização funcional e práticas que desejam realizar em favor da valorização profissional, como representado na Figura 13.

Figura 13 – Mudanças na valorização dos funcionários, na percepção dos diretores

VALORIZAÇÃO FUNCIONAL	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL
<p>Prática não realizada pelos diretores</p> <p><i>(Gratificação remunerada pela superação dos resultados; plano de carreira com projeções salariais vinculadas à aprendizagem e tempo na empresa)</i></p>	<p>Prática realizada pelos diretores</p> <p>(Liderança transformadora; entender as necessidades das pessoas; ampliar o grau de autonomia operacional; fortalecer as relações profissionais; alinhar os valores profissionais e pessoais aos valores organizacionais)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A valorização profissional é tema central no discurso dos diretores, identificada na nuvem de palavras gerada pelo *software* Word Cloud® e representada na Figura 14. À profissional estão associadas as palavras “desenvolvimento”, “ambiente”, “autonomia” e “valores” como representativas do discurso comum. Por meio delas e dentro do contexto da

fala, é possível afirmar que se trata de uma busca contínua dos diretores em favor da valorização profissional por meio da autonomia e dos desafios impostos em direção aos resultados organizacionais. No entanto, o desenvolvimento profissional vem atrelado ao reconhecimento de que no profissional está o ser humano, que tem os seus valores, suas crenças, que busca no ambiente de trabalho desafios que promovam o seu crescimento profissional e pessoal.

Figura 14 – Nuvem de palavras gerada a partir do discurso dos diretores



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Essa seção apresentou a opinião dos diretores das faculdades Senac sobre as práticas de engajamento adotadas com suas equipes de trabalho, de forma que possa correlacionar com o nível de engajamento dos seus coordenadores.

4.4.2 Nível de engajamento

Nessa seção apresenta-se o nível geral de engajamento dos coordenadores e o *ranking* de engajamento por faculdade. A Tabela 6 apresenta as médias e os desvios-padrões de cada indicador de mensuração, conforme o nível de engajamento dos coordenadores das Faculdades.

Na dimensão “vigor”, as respostas os indicadores com maior valor médio são “Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)” e “No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem” com média de 5,30. Na dimensão dedicação o indicador com maior valor é “Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito”, com média 5,48. E por último, na dimensão absorção, o indicador com maior valor é “O tempo voa quando estou trabalhando”, com média de 5,63.

Tabela 6 – Médias e desvios padrões conforme nível de engajamento dos coordenadores

Dimensões Analíticas	Indicadores de Mensuração	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Vigor	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	27	4,93	1,27	26%
	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	27	4,89	1,15	24%
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	27	5,15	1,06	21%
	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	27	5,11	0,80	16%
	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	27	5,30	0,82	16%
	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	27	5,30	0,87	16%
Dedicação	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	27	5,48	0,89	16%
	Estou entusiasmado com meu trabalho.	27	4,81	1,36	28%
	Meu trabalho me inspira.	27	5,00	1,30	26%
	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	27	5,19	1,21	23%
	Para mim meu trabalho é desafiador.	27	5,37	0,93	17%
Absorção	O “tempo voa” quando estou trabalhando.	27	5,63	0,49	9%
	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	27	4,93	1,41	29%
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	27	4,96	1,40	28%
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	27	5,52	0,80	15%
	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	27	4,78	1,40	29%
	É difícil desligar-me do trabalho.	27	5,07	1,41	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O indicador com menor média na dimensão analítica vigor é “No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade), com 4,89; na dedicação “Estou entusiasmado com meu trabalho”, com média de 4,81 e na absorção a menor média é “Deixo-me levar” pelo meu trabalho, com 4,78.

A Tabela 7 apresenta o *ranking* do nível de engajamento dos coordenadores de cada faculdade Senac. A Faculdade 5 e Faculdade 4 obtiveram valor médio 6,00 em todos os indicadores, demonstrando alto nível de engajamento dos coordenadores. A Faculdade Senac 9 obteve a média 5,67, nos indicadores “Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia” (vigor) e “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente” (absorção), e menor média nos seguintes indicadores “Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo” (vigor) e o “tempo voa” quando estou trabalhando (absorção), com 5,33.

Tabela 7 – *Ranking* do nível de engajamento dos coordenadores

Dimensões Analíticas	Faculdade 5	Faculdade 4	Faculdade 9	Faculdade 6	Faculdade 3	Faculdade 8	Faculdade 1	Faculdade 7	Faculdade 2	Faculdade 10
Vigor	6,00	6,00	5,67	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,00	4,50	3,67
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,33	5,00	5,00	5,00
	6,00	6,00	5,33	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	2,33
	6,00	6,00	6,00	5,50	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	2,00
	6,00	6,00	6,00	5,50	5,50	5,00	5,00	5,00	3,50	1,67
Dedicação	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,33	5,00	4,00	3,00	2,33
	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00
	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,00	5,00	4,67	3,50	2,00
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,33	5,00	5,00	4,00	2,67
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,00	4,50	4,00
Absorção	6,00	6,00	5,33	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	3,67
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	4,50	3,33
	6,00	6,00	5,67	5,50	5,00	5,00	5,00	4,33	3,00	2,00
	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,67
	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,33	5,00	5,00	4,00	2,00
	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,33	5,00	5,00	4,50	3,67
Engajamento	6,0	6,0	5,88	5,67	5,67	5,31	5,09	4,84	4,0	2,94

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os coordenadores com menores valores médios são das faculdades 2 (média geral 4,0) e 10 (média geral 2,94). A Faculdade 2 obteve a média 3,0 nos seguintes indicadores “Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)” (vigor); “Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito” (dedicação) e Sinto-me feliz quando trabalho intensamente (absorção). A Faculdade Senac 10 obteve os menores valores nos indicadores “No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem”, com média de 1,67 (vigor); “Meu trabalho me inspira” (dedicação), média 2,00 e “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente” e “Deixo-me levar” pelo meu trabalho, com média de 2,00 (absorção).

Em síntese, se observa que resiliência, persistência, significado e propósito, bem como grau elevado de absorção nas atividades realizadas que não percebe o tempo passar. O desvio padrão 1,41 para o indicador “é difícil desligar-me do trabalho” pode estar associado à tendência do mercado de trabalho em nível mundial, no qual o trabalhador possui dificuldades de se desligar do seu trabalho, mesmo quando está em família e fora do seu expediente. Apoiando-se em Bakker, Albrecht e Leiter (2011), é possível considerar que, se, para a

organização isso representa um aspecto positivo, para o indivíduo pode representar um fator que o levará ao adoecimento no trabalho.

4.4.3 Contribuição do engajamento dos coordenadores para o desempenho organizacional

Mesmo reconhecendo as limitações das práticas induzidas pelos gestores da área de gestão de pessoas para gerar engajamento no trabalho, como afirma Arcoverde (2019), se pressupõe que em organizações sem fins lucrativos que atuam no segmento de educação (profissional e tecnológica), como é o caso do Senac/SC, o engajamento dos gestores apresenta correlação positiva com desempenho organizacional. A sustentação teórica para tanto está em Moura, Charão-Brito e Lopes (2017), de que profissionais engajados apresentam maiores níveis de dedicação à organização, se envolvem completamente com o que fazem, demonstram entusiasmo e proatividade que faz a diferença no desempenho organizacional. Assim passa-se à análise dos resultados.

Os resultados da mensuração do nível de engajamento dos coordenadores das faculdades Senac/SC indicam as Faculdades 7 e 5 com o melhor desempenho econômico financeiro em 2018, sendo 96,01% e 92,58% respectivamente. A Faculdade 4 consta como sendo uma das faculdades com o pior desempenho econômico-financeiro nesse mesmo ano, com 71,93%. A taxa de sucesso na graduação, no entanto, essas faculdades encontram-se num segundo grupo, o qual é liderado pelas Faculdades 1, 6 e 2.

Em oposição a esse grupo, com o pior desempenho econômico financeiro durante o período analisado, está a Faculdade Senac 4 (indicador de autossustentação médio de -42,49%). No entanto, alcançou resultados positivos nos indicadores não financeiros avaliados. Para o IND 02, ficou com 3, aparecendo na 4ª posição e para o IND 03 obteve 3, ficando na 4ª posição e o IND 04, obteve um indicador de taxa de sucesso de 3, juntamente com as Faculdades Senac 5 e 8.

Os dados de contribuição do engajamento dos coordenadores para o desempenho organizacional de cada faculdade são analisados por meio da correlação demonstrada na Tabela 8.

Tabela 8 – Correlação do desempenho organizacional com o engajamento dos coordenadores

FACULDADES SENAC INDICADORES DESEMPENHO ORGANIZACIONAL															
FACULDADES SENAC	IND 01					IND 02	IND 03	IND 04	SOMA	med(2_4)	IND 01	DESEM	VIGOR	DED	ABS
	2014	2015	2016	2017	2018										
Faculdade 5	95,59	111,21	84,60	79,12	92,38	3	3	3	9	50,00	92,58	71,29	100,00	100,00	100,00
Faculdade 1	82,06	76,21	81,63	56,85	73,17	3	3	4	10	58,33	73,98	66,16	80,00	82,67	83,33
Faculdade 6	111,70	117,73	77,96	71,31	70,19	3	3	4	10	58,33	89,78	74,06	90,00	98,00	93,33
Faculdade 4	79,19	77,57	51,95	67,57	71,93	3	3	3	9	50,00	69,64	59,82	100,00	100,00	100,00
Faculdade 2	105,60	94,19	63,41	65,28	61,57	3	3	4	10	58,33	78,01	68,17	65,00	56,00	58,33
Faculdade 10	115,62	111,54	72,23	76,82	83,61	2	2	2	6	25,00	91,96	58,48	44,44	37,33	35,56
Faculdade 7	88,86	93,88	88,82	100,89	96,01	2	2	2	6	25,00	93,69	59,35	80,00	73,33	76,67
Faculdade 9	106,00	81,23	73,89	89,30	88,63	2	2	2	6	25,00	87,81	56,41	94,44	100,00	98,89
Faculdade 3	97,26	108,85	76,48	74,02	83,72	2	2	2	6	25,00	88,07	56,53	90,00	96,00	95,00
Faculdade 8	88,98	74,12	63,62	89,94	82,53	2	2	3	7	33,33	79,84	56,59	81,11	90,67	87,78

Desempenho					
Vigor	,1336	Dedicação	,0846	Absorção	,0783
	p=,01713		p=,01816		p=,01830

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Considerando a nota máxima obtida em todas as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção) dos coordenadores das Faculdades Senac 5 e 4, é pertinente trazer à discussão qual o nível de engajamento dos diretores destas Faculdades.

Para o diretor da Faculdade Senac 5, que assumiu a direção em pouco mais de um ano, este demonstra um grande nível de engajamento nas suas considerações, entendendo que busca colocar em prática ações como a definição de metas desafiadoras para a equipe, porém de forma realistas e alcançáveis, mesmo quando estas precisam ser discutidas junto ao DR. Enfatiza como grande promotor do engajamento a delegação de tomada de decisão, criando um senso forte de responsabilidade junto aos seus coordenadores. Avalia também ser de grande importância a participação da equipe no planejamento operacional (PO). Considera também importante ação que possam promover ainda mais o engajamento das equipes, pontuando formas de reconhecimento de caráter financeiro, que poderiam ser adotadas pelo DRH/SC, atreladas ao

atingimento das metas, enfatizando a meritocracia e a própria gestão mais focada nos resultados. Percebe ainda que pudesse melhorar a agilidade nas decisões, de forma a minimizar a ansiedade da equipe “de forma a manter o brilho nos olhos”.

Para o diretor da Faculdade Senac 4, que tem um tempo de direção maior, faz referências às práticas de engajamento na linha citadas por outros diretores, como confraternizações da equipe, abertura e transparência com o superior, realizações de reuniões periódicas com a equipe.

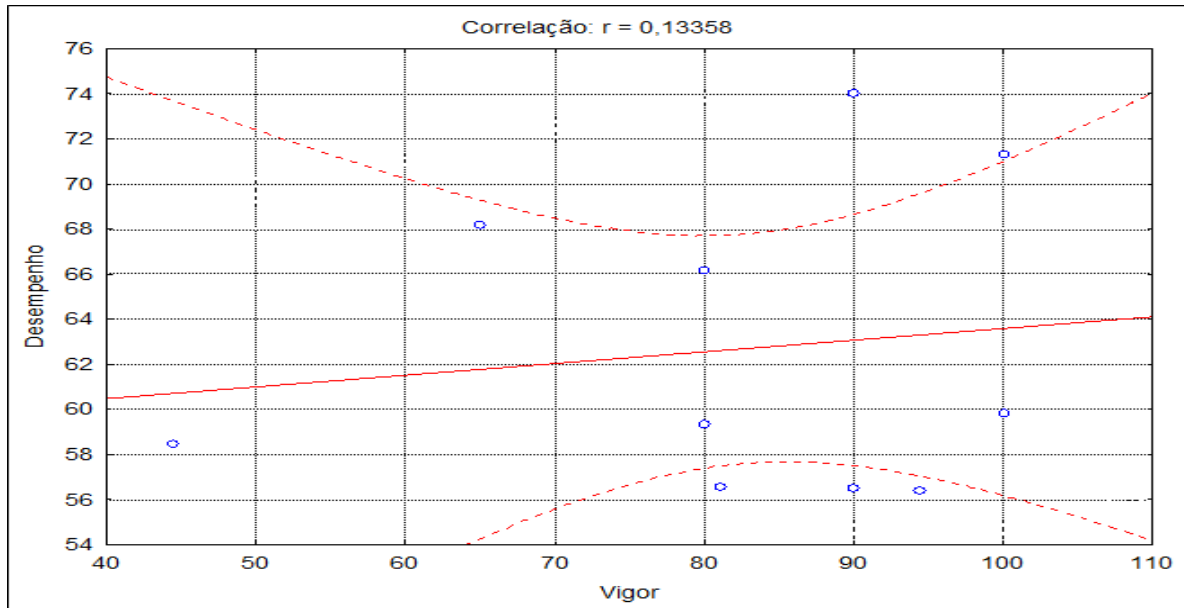
Assim, verifica-se um certo paradoxo na avaliação destas duas situações, considerando que estas duas faculdades apresentam o mais elevado indicador apresentados pelos seus coordenadores dentre as dez faculdades Senac, ambas com 100% nas três dimensões (vigor, dedicação e a absorção). Os diretores destas duas faculdades Senac, faculdade 5 com menor tempo de gestão e faculdade 4 com um tempo maior no cargo, assumindo ainda as particularidades nas suas formas de gestão, ambos demonstram comprometimento e práticas de engajamento com as suas equipes, porém com reflexos bem distantes quando se avalia a contribuição para o desempenho organizacional.

Se por um lado, avaliando o nível de engajamento dos gestores da Faculdade Senac 5, pode-se inferir um elevado grau de engajamento frente aos indicadores apresentados, contribuindo de forma muito efetiva para o desempenho organizacional, seja ele no aspecto econômico financeiro, bem como nos indicadores não financeiros.

Por outro lado, a faculdade 4 apresenta elevado grau de engajamento do seu diretor e coordenadores, porém esse não se refletiu no desempenho organizacional, principalmente nos indicadores de autossustentação e econômico-financeiro, pois figurou na última posição entre as dez faculdades Senac avaliadas. Analisa-se que esse resultado foi obtido devido aos Diretores das Faculdades Senac 5 e 4 adotarem as seguintes práticas de engajamento: *feedback* construtivo, autonomia, trabalho em equipe e valorização.

Conforme consta no gráfico 3, a dimensão vigor indica fraca correlação com o desempenho organizacional, com r igual a 0,13358. Existe uma tendência crescente na relação desempenho organizacional e vigor, ou seja, as faculdades com os maiores indicadores de vigor são aquelas que obtiveram os melhores resultados no seu desempenho.

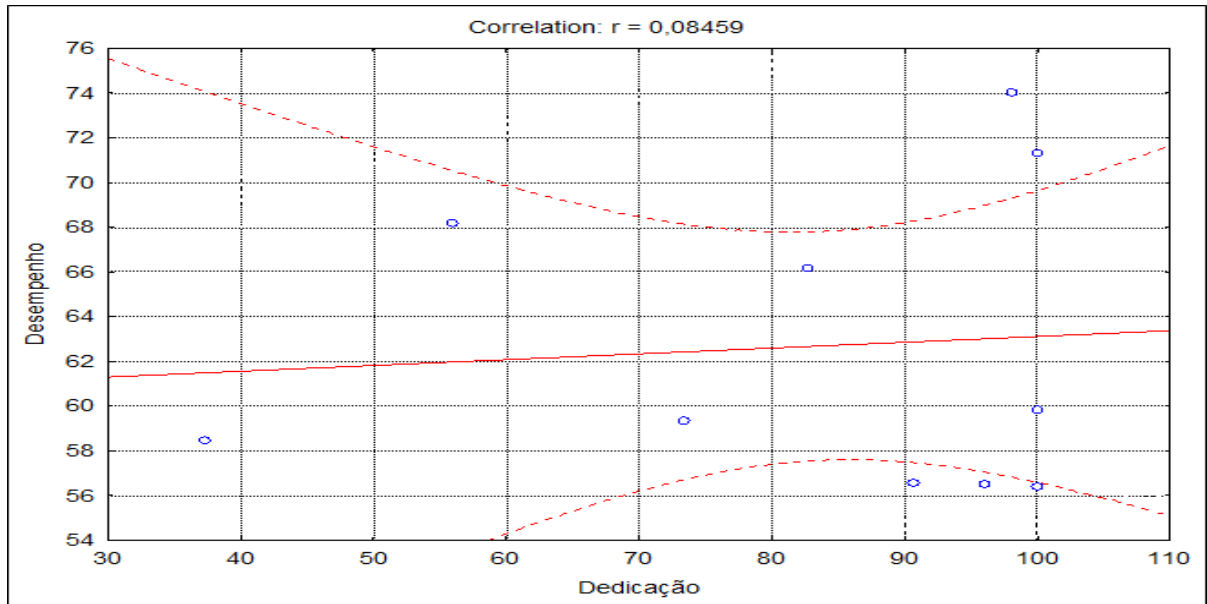
Gráfico 3 – Correlação entre vigor e desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Porém, esse indicador pode ser influenciado pela dispersão dos resultados de cada faculdade, ou seja, ao analisar cada uma delas (representadas pelas bolas no gráfico), se verifica que a correlação dos dois indicadores é relativamente fraca, uma vez que há grande dispersão dos índices de vigor de cada faculdade. Isso acontece, devido algumas faculdades com melhores indicadores influenciarem a curva de forma ascendente, principalmente as faculdades 10 e 2. Ao excluir estes dados verificam maior uniformidade no comportamento das demais faculdades. Portanto, indicadores acima da média da relação apurada pode influenciar positivamente a correlação.

Gráfico 4 – Correlação dedicação com o desempenho organizacional

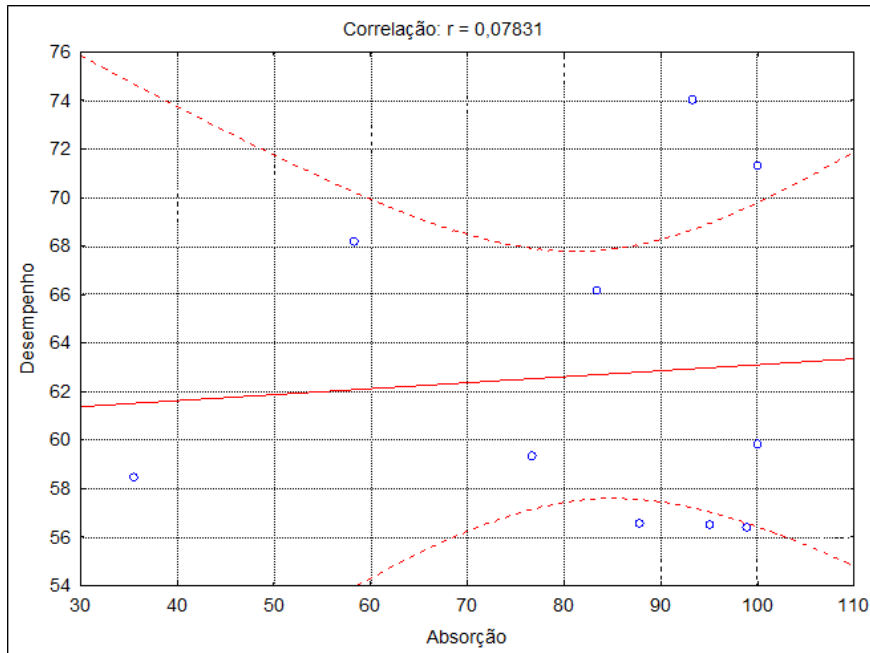


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A correlação de dedicação e absorção em relação ao desempenho organizacional pode ser analisadas em conjunto. Nos gráficos 4 e 5 se verifica uniformidade e similaridade dos dados, o que significa a existência de correlação muito forte entre elas. Os índices de dedicação e absorção das faculdades Senac/SC seguem uma tendência de característica similar, com dados bastante dispersos, porém, com intervalos menores e índices muito próximos.

Apesar dos dados similares, ainda verifica-se grande dispersão grande dos dados, com concentração de algumas faculdades, como Faculdade 5, 4 e 9 com índices na casa de 90 a 100, indicando perfis similares e resultados obtidos de acordo com suas características. Porém, há faculdades que podem influenciar positivamente ou negativamente a curva do desempenho, uma vez que obtiveram índices muito abaixo ou acima das médias.

Gráfico 5 – Correlação absorção em relação ao desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A análise das dimensões do engajamento indica que os gestores do Senac/SC são profissionais altamente engajados com seu trabalho, pois conforme a média geral das 10 faculdades nas três dimensões são: vigor 82,59; dedicação 83,40 e absorção é de 82,96, isso comprova um alto engajamento. Outro dado importante é a média dos indicadores analisados em cada dimensão. O resultado demonstra que na dimensão vigor, os indicadores 5 (Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil); e 6 (No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem), obtiveram a maior média com 5,29, já na dimensão dedicação, o indicador com maior média é o 1 (Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito) com 5,48, e por fim, na dimensão absorção o indicador 1 (O “tempo voa” quando estou trabalhando) obteve a maior média com 5,62. Esse resultado comprova o nível de engajamento elevado dos gestores das faculdades Senac/SC, e é explicada pelas características do perfil. As variáveis tempo de emprego, idade e envolvimento com atividades da faculdade influenciam nas respostas dos questionários e podem contribuir para os sentimentos de engajamento no trabalho.

Os dados descritos confirmam o pressuposto teórico, de que há relação positiva entre nível de engajamento dos diretores e coordenadores de núcleo (educação superior, administrativo-financeiro, relações com o mercado) com o desempenho organizacional das faculdades Senac/SC. Da mesma forma, as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas da DRH impactam nas práticas de engajamento adotadas pelas faculdades.

5 CONCLUSÕES

No contexto contemporâneo é essencial que as organizações observem atentamente as mudanças no ambiente de negócios e no segmento em que atuam, revejam suas estratégias de atuação, bem como suas práticas em todas as áreas funcionais, com atenção especial às práticas adotadas na área de gestão de pessoas. Se, por um lado, no mundo contemporâneo do trabalho é possível recrutar os melhores talentos, por outro lado há de se reconhecer que só isso não é suficiente; é preciso inspirar e capacitar cada trabalhador para aplicar suas habilidades no contexto da ação. Para tanto, os trabalhadores precisam estar psicologicamente conectados ao trabalho, como recomendam Bakker e Leiter (2010), em razão da necessidade de inovação contínua, enquanto que as práticas de gestão de pessoas devem contemplar pessoas e relações sociais num sentido amplo, em direção ao crescimento e desenvolvimento de organizações socialmente responsáveis, numa perspectiva já expressa por Armstrong ainda em 2012.

Com esse olhar reflexivo sobre as práticas na área de gestão de pessoas nas faculdades Senac, porém vinculado ao desempenho organizacional, a presente dissertação de mestrado foi concebida e desenvolvida. A referida área gerencial que adota práticas socialmente responsáveis fornece valor social, ético e ambiental a três grupos: (i) à própria organização, cuja responsabilidade social opera como fator de competitividade; (ii) à economia, por contribuir com a geração de inovação sustentável; (iii) à sociedade, por imprimir uma orientação de coesão entre capital e pessoas.

Assim foi conduzido o estudo nas faculdades Senac/SC, com o objetivo de avaliar a relação do nível de engajamento dos gestores com o desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa indicam que a pesquisa de clima organizacional é considerado um importante instrumento orientador das práticas na área de gestão de pessoas, assim como os relatórios econômico-financeiros. Há uma preocupação dos líderes em identificar fragilidades que comprometem o engajamento das suas equipes. Foi pontuado pelos diretores a prática do *feedback*; a relação de confiança e respeito entre líder e liderado e a clareza nas informações como uma ação relevante para gerar o engajamento.

Os diretores observaram a promoção da valorização profissional e pessoal e a política de reconhecimento e incentivos como ações pertinentes para engajar o trabalhador. Identificou-se também que o plano de cargos e salários, citado por alguns diretores como fator de engajamento dos trabalhadores, contempla outras estratégias, como gratificação de função e diferença salarial, para carreira de gestão, adicional de titulação e gratificação pelo cargo de

coordenação, para carreira docente, enquanto os benefícios complementares são tomados como interveniente no nível de engajamento do conjunto de trabalhadores.

Entre as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo Senac, cita-se a avaliação de competências que possibilita o diálogo entre gestor e trabalhador, estimula e constrói um ambiente propício à realização do *feedback* individual direcionado a comportamentos que precisam ser desenvolvidos (*feedback* corretivo), quanto para comportamentos que estão bons e que precisam ser mantidos (*feedback* positivo). Somam-se a essas práticas as atividades de comemorações para promover a interação social e disseminar informações.

Tais resultados sobre as práticas na área de gestão de pessoas são padronizadas pelo DRH/SC para todas as faculdades, e desde 1996, implementa-se ferramentas de qualidade na gestão com a finalidade de proporcionar a melhoria dos processos e a satisfação dos trabalhadores. Contudo, a padronização provoca questionamentos para as especificidades de cada faculdade à medida que algumas apresentam melhores resultados comparativamente a outras. Há de se considerar que a estrutura organizacional de cada faculdade está organizada em três dimensões, sendo uma administrativa, outra voltada ao mercado e a terceira é a educacional. A gestão estratégica de cada faculdade é de responsabilidade de um diretor e cada faculdade possui em sua equipe um coordenador do núcleo de educação superior, um coordenador do núcleo administrativo/financeiro e um coordenador de núcleo de relações com o mercado. Esses coordenadores, no conjunto, representam os gestores de cada faculdade. Assim, é imperativo considerar especificações de contexto, questões da cultura do lugar para compreender os indicadores do desempenho organizacional sem incorrer em riscos de avaliação histórica e descontextualizada.

Ao destacar as especificações de contexto, toma-se os mesmos como elementos limitantes da análise por não terem sido objetivo de pesquisa e passam-se a indicar pontualmente as conclusões do estudo. Ao comparar o desempenho das faculdades Senac/SC e associar os resultados ao nível de engajamento dos gestores, constatou-se que há relação positiva. Da mesma forma, as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas elaboradas e propostas pela Diretoria de Recursos Humanos impactam nas práticas adotadas pelos gestores em cada uma das faculdades Senac/SC, os quais são mediadas pelas suas características pessoais dos diretores, seja pela forma com realizam *feedback*, o reconhecimento dos resultados atingidos, a confiança e o respeito demonstrados.

Os diretores que adotam práticas com mais ênfase no “humano” do que na “tarefa”, têm coordenadores mais engajados. Ao contrário, os diretores que adotam práticas de gestão mais tecnicistas, tem coordenadores com menor nível de engajamento. Da mesma forma, faculdades

Senac/SC com diretores que adotam práticas mais humanas do que tecnicistas, e com coordenadores com níveis de engajamento mais elevados, apresentam melhor desempenho organizacional.

Limitações do estudo – uma das limitações do estudo reside na estratégia de pesquisa *survey* aplicada em uma regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) no Brasil e a amostra limitada às faculdades por ser o local de trabalho da autora, de forma que os resultados não podem ser generalizados para toda organização. Outra limitação está no processo de coleta dos dados. Não foi possível analisar a percepção dos coordenadores de núcleo sobre as políticas, processos e práticas desenvolvidas pela DRH/SC de forma individual, mas sim a visão dos diretores das faculdades Senac sobre essas práticas.

Aplicabilidade do trabalho: na medida em que ficou evidenciado a relação positiva do engajamento dos gestores com o desempenho organizacional, sugere-se à Diretoria Regional do Senac/SC considerar no seu modelo de gestão um conjunto de indicadores de mensuração do estado positivo dos seus gestores, representados pelas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Contribuição do estudo: espera-se que os resultados estimulem os gestores de quaisquer organizações a debaterem de forma mais ampla sobre desempenho organizacional de forma a recolocar a pessoa no seu centro. Esse estudo demonstra que o papel do engajamento no trabalho se reflete no desempenho organizacional, sugerindo que as práticas de gestão de pessoa produzem/alteram os níveis de engajamento dos trabalhadores. Sendo assim, os resultados também contribuem com os pesquisadores que atuam no campo do comportamento organizacional, indicando o engajamento no trabalho como uma medida contemporânea do comportamento organizacional, no gap indicado por Siqueira (2002). Nesse sentido, sugere-se para pesquisas futuras a condução de estudos no nível individual de forma a identificar quais práticas de gestão de pessoas deixam os trabalhadores engajados.

Originalidade do estudo está na abordagem do engajamento no trabalho ainda pouco explorada na literatura nacional, associada ao comportamento da organização no que tange ao desempenho.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, T. Brasileiros estão entre os mais “engajados” com o trabalho. **Revista Exame**, 10 out. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/brasileiros-estao-entre-os-mais-engajados-com-o-trabalho/>>. Acesso em: 26 set. 2017.
- AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. Atlas. São Paulo. 2004.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **UWES Manual, Português BR**. Escala de *engagement* no trabalho de Utrecht, abr. 2009.
- ARCOVERDE, L. Um chefe engajado ajuda a influenciar toda a companhia. **Valor Econômico**, Carreira, 14 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/carreira/6117893/um-chefe-engajado-ajuda-influenciar-toda-companhia>>. Acesso em: 14 fev. 2019.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong’s handbook of human resource management practice**. 12.ed. London: Kogan Page, 2012.
- ASPINWALL, L. G.; STAUDINGER, U. M. (edt.). **A psychology of human strengths: fundamental questions and future directions for positive psychology**. Washington: American Psychological Association. 2003. Doi: 10.1037/10566-000.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology, 2010.
- BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 6, p.1562–1571, 2009.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARBOSA, G. C.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no Enade. **Avaliação**, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

BARROSO, M. R. A OIT, o Ministério do Trabalho e Emprego, e o Ministério Público do Trabalho: o “trabalho decente” no Brasil. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 3, p. 361-374, set./dez., 2015. Doi: 10.4013/csu.2015.51.3.13.

BASTIANELLO, M. R.; HUTZ, C. S. Do otimismo explicativo ao dispoicional: a perspectiva da psicologia positiva. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 237-247, mai./ago. 2015.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; OLIVEIRA, J. A. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 4, Jan./Mar. 2015.

BAUMAN, Z. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BREEVAART, K.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Daily self-management and employee work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, v. 1, p. 31-38, 2014.

BORBA, D. C.; DI PIETRO, L. O.; MAIA, G. M. (Orgs). **Projeto político e pedagógico**. 4.ed. Florianópolis: Senac/SC, 2018.

CALVETTI, P. U.; MULLER, M. C.; NUNES, M. L. T. Psicologia da saúde e psicologia positiva: perspectivas e desafios. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 27, n. 4, p. 706-717, 2007. Doi: 10.1590/S1414-98932007000400011.

CARDOSO, L. Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. 2012. **Tese (Doutorado)** - Instituto Universitário, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>>. Acesso em: 09 abr.2019.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. *Coaching* nas organizações: uma revisão bibliográfica. **Reuna**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.

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

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**. v. 28, n. 5, p. 393-406, 2009.

CHAVARRÍA, C. A. P.; HINESTROZA, M. P. G.; OLIVA, E. J. D. Propiedades de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): análisis exploratorio con estudiantes en Ecuador. **Revista Innovar**, v. 27, n. 64, abr./jun. P. 145-155, 2017.

CHÉR, R. **Engajamento**: melhores prática de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89–136, 2011.

CLAVER, L. Resenha da obra. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, 2012.

CONSTÂNCIO, F. L.; SOUZA NETO, J. Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, p. 16-33, 2016. Doi: 10.5585/gep.v7i2.340

COSTA, P. M. C. (Org.). **Taylorismo**: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 2.ed., São Paulo: Senac São Paulo, 1999.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, out. 2011.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FIEDLER; L. Resenhas bibliográficas: gestão de ideias para inovação contínua. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 173-175, 2011.

FINE, M. et al. Para quem? Pesquisa qualitativa, representações e responsabilidades sociais. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo 4.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, out. 2010.

FREITAS, L. A. V.; BRITO, L. C. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 2, p. 407-419, jul. /dez. 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004. Capítulo 3.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GONÇALVES, J. S. (Org.). **Nossa história é sua história**: Senac Santa Catarina. Florianópolis, SC: SENAC. DR. SC, 2014.
- GONÇALVES, T. D.; GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; TOEBE, C. S. Contradições no agir do voluntário nas organizações da sociedade civil: ensaio teórico à luz da sociologia pragmática francesa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, Artigo 8, Out/Dez. 2017.
- GONZÁLEZ-ROMA, V. et al. Burnout e o trabalho engajamento: fatores independentes ou pólos opostos? **Jornal de Comportamento Profissional**, n. 68, p.165-174, 2006.
- GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; PEREIRA, A. S. (orgs.). **Assédio moral no trabalho**: múltiplos olhares. Passo Fundo: Imed, 2010.
- GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 2.ed., São Paulo: LTr, 2004.
- GUPTA, A. K.; SINGHAL, A. Managing Human Resources for Innovation and Creativity. **Research-Technology Management**, v. 36, n. 3, p.41-48, 1993.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HANSEN, R. et al. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan. /abr., 2018.
- HARRISON, B. J. Are you to burn out? **Fund Raising Management**, v. 30, n. 3, p. 25-28, 1999.
- HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medição no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.
- HILGERT, J. G. **A linguagem falada culta na cidade de Porto Alegre**: diálogos entre informante e documentador. Porto Alegre/Passo Fundo: UPF, 1997.
- HILGERT, J. G. O monitoramento de problemas de compreensão na construção do texto falado. **Cadernos de Estudos Linguísticos**, v. 44, p. 223-238, jan./jun. 2003. Doi: 10.20396/cel.v44i0.8637078
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HOXIE, R. F. **Scientific management and labor**. New York: D. Appleton and Company, 1916.

JIMENEZ-JIMENEZ, D; SANZ-VALLE, R. Could HRM support organizational innovation? **The International Journal of Human Resources Management**, v. 19, n. 7, p. 1208-1221, 2008.

JUSTEN, C. E. Da incompletude autoritária à pluralidade compreensiva: um itinerário de transição para os estudos organizacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 65-81, 2013.

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

KANAN, L. A.; ARRUDA, M. P. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 30, n. 4, p. 583-591, out./dez. 2013.

KANE-FRIEDER, R. E.; HOCHWARTER, W. A.; FERRIS, G. R. Terms of engagement: political boundaries of work engagement–work outcomes relationships. **Human Relations**, v. 67, n. 3, p. 357-382, Mar. 2014.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n.1, p. 87-104, 2001.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que os mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan-mar. 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEGG, K. **Human resource management: rhetoric's and realities**. London: McMillan, 1995.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, Out. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4.ed. 5.Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2012.

LINZMAYER, E.; MINCIOTTI, S. A. Ações de marketing em instituições de ensino superior: um estudo na região do Grande ABC. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 43-70, mai. 2017.

LIPOVETSKY, G. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Barueri: Manole, 2005.

LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 187-201, ago. 2013.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul.-dez, 2002.

LOURENÇÃO, L. G. Work engagement among participants of residency and professional development programs in nursing. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, Suplemento 4, p. 1487-1492, 2018.

LUU, T. T.; ROWLEY, C.; VO, T. T. Addressing employee diversity to foster their work engagement. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 303-315, Febr. 2019.

MAGNAN, E. S. et al. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v.15, n.2, p.133-140, 2016.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; MARTINS, C. *Engagement* no trabalho entre profissionais da educação. **Revista Intersaberes**, v. 7, n. 13, p. 193-214, 2012.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, v. 6, n. 10, 2006.

MARTINS, P. C. P.; MACHADO, P. G. B. Engagement en el trabajo. **Estudo e Pesquisas em Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 972-976, 2010.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, Jul. 1943.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008.

MERCALI, G.; COSTA, S. G. Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. **Revista Administração Mackenzie**, v. 20, n.1, 2019.

MOLL, J. et al. **Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo: desafios, tensões e possibilidades**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago., 2011.

MOURA, L. R. N. I.; CHARÃO-BRITO, L.; LOPES, L. F. D. Vigor, dedicação, absorção: uma análise da percepção de profissionais pós-graduandos sobre engajamento no trabalho. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 22, p. 229-245, 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 64-85, fev., 2008.

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. *Contextus*, v. 14, n. 3, p. 29-52, set./dez., 2016.

OBREGON, S. L. et al. Engajamento no trabalho: uma análise das publicações da última década. **Revista Espacios**, v. 37, n. 24, p.15, 2016.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean**. Informe global com arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Informe I (B). Informe del Director General. Conferencia Internacional Del Trabajo. 96ª. Reunión, Ginebra, 2007.

OIT Brasilia. Organização Internacional do Trabalho, Escritório Brasília. Agenda Nacional de Trabalho Decente. OIT Brasília: Brasília, 2006. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_226229.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, p. 112-130, mar. 2014.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. **Business Horizons**, v. 45, n. 3, p. 11-16, 2002.

PAES DE PAULA, A. P. et al. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 10-23, jan. 2010.

PALMEIRAS, J. B. Percepção das características do perfil dos reitores e o desempenho das universidades participantes do consórcio das universidades comunitárias gaúchas (Comung):

limites e possibilidades. 2018. **Dissertação** (Mestrado em Administração)– Universidade de Passo Fundo.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Work engagement: a theoretic discussion. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 499–522, 2006.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

REIS, G. G.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. Drivers of human resource management competences development in Brazilian multinational subsidiaries: a multilevel research. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 519-533, Sept. 2014.

REPPOLD, C. T.; GURGEL, L. G.; SCHIAVON, C. C. Research in positive psychology: a systematic literature review. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 275-285, Aug. 2015.

RIBEIRO, J. S. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017.

RIBEIRO, S. P. et al. O modelo de gestão com pessoas: uma análise da abordagem de vantagem competitiva em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n.3, p. 81-97, 2016.

ROCHA, A. Métodos qualitativos em administração: usos e abusos. **Informativo ANPAD**, Editorial, n. 6, 2005.

RODRÍGUEZ-MONTALBÁN, R.; MARTÍNEZ-LUGO, M.; SÁNCHEZ-CARDONA, I. Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. **Universitas Psychologica**, v. 13, n. 4, p. 1255-1266, Oct./Dic. 2014.

ROSE, R. C.; KUMAR, N. The influence of organizational and human resource management strategies on performance. **Performance Improvement Journal**, v. 45, n. 4, p. 18-24, Apr. 2006.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p.1217 - 1227, 2005.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do Sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SANTOS, R. W.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 413-430, set./dez. 2018.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Eds.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology, 2010. p. 10-24.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W.B. What is engagement? In: TRUSS, C. et al. (Eds.). **Employee Engagement in Theory and Practice**. London: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In: BAUER, G.; HÄMMIG, O. (Eds.). **Bridging occupational, organizational and public health**, 2014. p. 43-68.

SCHAUFELI, W. B.; Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Development International**, v. 20, n. 5, p.446-463, 2015.

SELIGMAN, M. E. P. *Learned optimism: how to change your mind and your life*. New York: Free Press, 1998.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5.

SELIGMAN, M. E. P.; PETERSON, C. Positive clinical psychology. In: ASPINWALL, L. G.; STAUDINGER, U. M. (edt.). **A psychology of human strengths: fundamental questions and future directions for positive psychology**. Washington: American Psychological Association. 2003. Cap. 21. p. 305-317.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Departamento Nacional. **Planejamento estratégico do SENAC**. Disponível em: <<http://www.dn.senac.br/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-2016-2019/>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

SENAC/SC DR. **Divisão de recursos humanos**. Florianópolis: Senac/SC, 2018.

SENAC/SC DR. **Manual do Plano de Cargos e Salários**. Florianópolis: Senac/SC, 2019.

SERVA, M. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Caderno EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 741-750, Dec. 2017.

SHAUFELI, W.; BAKKER, A. **UWES – Utrecht Work Engagement Scale**: preliminary manual. Versão 1, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Nov. 2003.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 87-115, 2015.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Número Especial, p. 11-18, 2002.

SINGER, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources**: obtaining results from people at work. New York: McGraw-Hill, 1972.

SOARES, M. E.; MOSQUERA, P. Fostering work engagement: the role of the psychological contract. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 469-476, 2019.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TICHY, N. M.; BENNIS, W. G. **Decisão!** Como líderes vencedores fazem escolhas certas. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657-2669, 2013.


VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. (Orgs). **Aplicações da psicologia positiva**. São Paulo: Hogrefe, 2018.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and validation of the brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 207-217, ago. 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário para coleta de dados em documentos

	<p>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS Programa de Pós-Graduação em Administração</p>
---	--

FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS EM DOCUMENTOS

1) Relação de documentos a serem analisados


Documento	Edição	Observações
Relatórios do clima organizacional		
Resolução 875/2008		
Resolução 1018/2015		
Plano de cargos e salários		
Relatórios do Programa Qualidade de Vida		
Relatório dos benefícios concedidos aos trabalhadores		
Política de aprendizagem corporativa implementada		
Relatório do resultado do PO		
Outros documentos: Relatórios e informativos da Diretoria de Educação Profissional.		

2) Procedimento de coleta de dados a ser adotado

Cada documento será estudado conforme as seguintes etapas, processos de análise e interpretação dos resultados:

- Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos através da inferência e interpretação. Ocorrerá a leitura flutuante dos textos (BARDIN, 2011; GIL, 2017). Trata-se de uma leitura preliminar com a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação do material.
- Exploração do material por meio da identificação das unidades de codificação, podendo ser, palavras ou frases, números, indicadores, de acordo com o material em análise;
- Inferência e interpretação dos dados ocorrerá a correlação entre as informações obtidas nos documentos e o marco teórico da pesquisa.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os Diretores

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS Programa de Pós-Graduação em Administração</p>
---	---

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES**Dados de identificação do sujeito**

Nome: _____ Idade: _____

Função: _____ Gênero: _____

Tempo no exercício da função: _____ (em anos) Tempo de Senac/SC: _____ (em anos)

Engajamento no Trabalho

- 1) Como você compreende o engajamento no trabalho?

- 2) Quais são os fatores importantes que engajam os trabalhadores?

- 3) Que práticas de engajamento são adotadas pela Faculdade?

- 4) Quais são as práticas que os deixam engajados no trabalho?

- 5) Na sua opinião, o que falta para ter mais engajamento? O que poderia ser feito nesse sentido?

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre engajamento de trabalhadores em nível gerencial: um estudo das práticas desenvolvidas pelo Senac/SC, de responsabilidade da pesquisadora Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro.

Esta pesquisa justifica-se devido a relevância de estudar as práticas desenvolvidas pelo Senac/SC para engajar seus trabalhadores em nível gerencial.

Os objetivos desta pesquisa são avaliar a contribuição do nível de engajamento dos gestores das Faculdades Senac do estado de Santa Catarina para o melhor desempenho organizacional; descrever a estrutura da área de gestão de pessoas do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas; conhecer as práticas de engajamento adotadas em cada faculdade; identificar junto aos gestores quais as práticas que os deixam engajados no trabalho.

A sua participação na pesquisa será em 1 encontro, pela parte da manhã, com duração aproximada de 50 minutos. Caso, você sinta desconforto psicológico durante a participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área. Ao participar da pesquisa, você terá os seguintes direitos: a) sanar as dúvidas com relação ao estudo; b) ter acesso aos dados coletados.

Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Dian Carla Bombazaro pelo telefone (49) 98402 6383, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UPF, pelo telefone (54) 3316 8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, ____ de ____ de ____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome da pesquisadora: Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro

Assinatura: _____

APÊNDICE D – Relatório sumarizado da pesquisa de clima organizacional, edição 2014

Indicadores que apresentaram pontos forte nos resultados	Nível de concordância (%)	Indicadores que apresentaram <i>gaps</i> nos resultados	Nível de concordância (%)
Aprendizagem Organizacional			
Percebo que meu trabalho proporciona desafios e possibilidades para aprender.	95,91	Percebo que o Senac/SC investe no meu desenvolvimento pessoal e profissional.	78,02
Condições do ambiente do trabalho			
Percebo que a limpeza do núcleo/setor é suficiente para que eu me sinta bem no meu ambiente de trabalho.	92,65	Percebo que as ferramentas (<i>software</i> , e-mail, intranet e sistemas) para realização do meu trabalho estão em bom funcionamento e atendem às minhas necessidades.	79,96
Percebo que os materiais de expediente atendem às minhas necessidades profissionais.	90,85		
Comunicação interna			
		Percebo que a comunicação entre Núcleos/Setores acontece de forma clara.	58,53
		Percebo que a comunicação entre a unidade e o departamento regional acontece de forma clara.	57,42
		As principais informações sobre as ações/projetos do Senac/SC estão disponíveis a todos.	72,61
		Existem reuniões periódicas no meu núcleo/setor.	75,03
		Percebo que a comunicação com os colegas sobre assuntos profissionais acontece de forma clara.	78,36
		Percebo que a intranet auxilia na busca por informações internas.	70,53
		Percebo que as mudanças no Senac/SC são comunicadas aos colaboradores envolvidos no processo de mudança.	75,66

Continuação...


...continua

Imagem Corporativa			
Sinto orgulho de ser colaborador do Senac/SC.	97,50		
Percebo que o Senac/SC tem credibilidade na sociedade.	97,85		
Sou respeitado como indivíduo e como profissional no Senac/SC.	95,42		
Percebo que o Senac/SC forma alunos competentes para o mercado de trabalho.	94,11		
Liderança			
Considero-me respeitado pelo meu superior imediato.	94,38	Recebo <i>feedback</i> /retorno do meu superior imediato sobre meu desempenho profissional.	75,94
		Percebo que os líderes do Senac/SC dão retorno às sugestões apresentadas pelos colaboradores.	77,67
Motivação			
Sinto-me estimulado a aprender em meu trabalho.	92,51		
Sinto orgulho da função que ocupo/exerço.	95,91		
Planejamento Organizacional			
Percebo que o Senac/SC promove educação e disseminação do conhecimento com excelência.	93,76		
Percebo que no Senac/SC trabalhamos para nos tornarmos a melhor organização de educação profissional de Santa Catarina.	92,65		
Relacionamento			
Percebo que existe cooperação entre os colegas do meu núcleo/setor.	90,50		
Percebo que um novo colaborador é bem recebido por todos os colegas de trabalho.	93,34	Percebo que existe um relacionamento de cooperação entre as unidades e divisões no Senac/SC.	73,99

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos Senac-SC (2014).

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de verificação do nível de engajamento

	UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS Programa de Pós-Graduação em Administração
---	---


QUESTIONÁRIO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO (UWES)

WES Manual – Português BR 49
Work & Well-being Survey (UWES)©

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda “0” (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

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


ANEXO B – Carta de autorização do Senac/SC para realização da pesquisa

Florianópolis, 25 de março de 2019

Autorização

Autorizo a realização da pesquisa de mestrado com o título: Engajamento de trabalhadores em nível gerencial: um estudo das práticas desenvolvidas pelo Senac Santa Catarina, realizada pela mestranda Dian Carla Bombazaro, sob a orientação da prof. Dra. Denize Grzybovski da Universidade de Passo Fundo, vinculada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Passo Fundo, RS.

Estou ciente que a presente Dissertação de Mestrado será defendida pela pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo. Autorizo a publicação dos resultados da pesquisa no formato de artigos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais, ciente que nesta publicação será preservada a identidade e integridade dos pesquisadores.



Rudney Raulino
Diretor Regional



Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Centro de Educação Profissional de Concórdia
Rua João Zanardi, 330, Salete • Concórdia/SC • CEP 89700-396
Tel/ Fax.: 49 3442 2993 www.sc.senac.br

ANEXO C – Termo de Aprovação do Comitê de Ética

UNIVERSIDADE DE PASSO
FUNDO/ VICE-REITORIA DE
PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONTRIBUIÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS GESTORES DAS FACULDADES SENAC SANTA CATARINA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo na perspectiva da psicologia positiva

Pesquisador: DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 18868319.4.0000.5342

Instituição Proponente: FUNDACAO UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

Patrocinador Principal: SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.565.862

Apresentação do Projeto:

Avaliar a contribuição do nível de engajamento dos gestores das faculdades Senac do estado de Santa Catarina para o melhor desempenho organizacional, é que o norteia o tema deste estudo. O engajamento no trabalho tem reflexo direto na produtividade dos trabalhadores. Trabalhadores engajados acreditam obter bons resultados na vida (otimista) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades por meio da participação ativa na organização (autoestima). O estudo tem relevância prática na gestão de pessoas em organizações privadas sem fins lucrativos, como no Senac/SC, em razão dos gestores sistematicamente serem cobrados para cumprimento de metas organizacionais em nível local, regional e nacional. O Senac é uma organização privada criada em 1948 no estado de Santa Catarina com o objetivo de prestar serviços educacionais através da oferta de cursos de formação inicial e continuada, aperfeiçoamento profissional, técnicos de nível médio, superiores de tecnologia e pós-graduação, divididos em diferentes eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, sendo eles: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e design; recursos naturais; e segurança. No Senac/SC, há uma Diretoria de Recursos Humanos responsável pela gestão dos “recursos humanos”, que desenvolve pesquisa de clima organizacional, entre outras atividades executivas da área, cujo objetivo é verificar a percepção daqueles trabalhadores que denomina “colaboradores”

Endereço: BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo/Reitoria 4 andar

Bairro: São José

CEP: 99.052-900

UF: RS

Município: PASSO FUNDO

Telefone: (54)3316-8157

E-mail: cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO
FUNDO/ VICE-REITORIA DE
PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Parecer: 3.565.862

sobre o ambiente de trabalho. Como resultado das práticas desenvolvidas, o Senac/SC foi reconhecido pela revista Você S/A, em 2012, como uma das 150 Melhores Empresas para trabalhar no Brasil. Nesse contexto, estudar as práticas desenvolvidas pelo Senac/SC para engajar seus trabalhadores em nível gerencial é pertinente devido a organização, desde 1996, implementar ferramentas de qualidade na gestão com a finalidade de proporcionar a melhoria dos processos e a satisfação dos seus membros.

Objetivo da Pesquisa:

Avaliar a contribuição do nível de engajamento dos gestores das faculdades Senac do estado de Santa Catarina para o melhor desempenho organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos são mínimos, mas caso o participante sinta desconforto psicológico durante a participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo e encaminhá-lo para os profissionais especializados na área.

No que refere aos benefícios do estudo, foi mencionado que os diretores e coordenadores das faculdades Senac/SC com maior nível de engajamento apresentam melhores indicadores de desempenho organizacional. Com isso os mesmos terão benefícios com aprofundamento de conhecimento sobre o tema, agregando valores e novas experiências na forma de trabalhar com engajamento.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A presente pesquisa será desenvolvida com base no método dedutivo. Segundo a finalidade, esta pesquisa classifica-se como social aplicada desenvolvida no nível descritivo. Quanto à abordagem metodológica, caracteriza-se como pesquisa mista (qualitativa e quantitativa).

No Estado de SC, há 29 unidades instaladas, as quais encontram-se divididas em faculdades, centros de educação profissional, restaurante escola e carretas-escola. As unidades estão distribuídas em todas as regiões do Estado de SC, cujos municípios são: Araranguá, Blumenau, Brusque, Caçador, Canoinhas, Campos Novos, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Curitibaanos, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Lages, Mafra, Palhoça, Porto União, Rio do Sul, São Bento, São Miguel do Oeste, São José, Timbó, Tubarão, Videira e Xanxerê. Para o presente projeto de pesquisa, foram selecionadas as 10 unidades que prestam serviços educacionais em nível de graduação e pós-graduação, as quais são denominadas "Faculdade Senac". Os 40 sujeitos participantes da pesquisa foram selecionados por atuarem em nível gerencial nas Faculdades Senac/SC, ocuparem um cargo de coordenação ou de direção. Os trabalhadores selecionados são

Endereço: BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo/Reitoria 4 andar
Bairro: São José **CEP:** 99.052-900
UF: RS **Município:** PASSO FUNDO
Telefone: (54)3316-8157 **E-mail:** cep@upf.br

**UNIVERSIDADE DE PASSO
FUNDO/ VICE-REITORIA DE
PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF**



Continuação do Parecer: 3.565.862

sujeitos relevantes para conhecer as práticas de engajamento adotadas pela organização e identificar o nível de engajamento no trabalho devido ocuparem cargo de gestão.

O início do processo de coleta de dados se dará por meio pesquisa documental, e será voltada à identificação de práticas da área de gestão de pessoas, por faculdade que indicam elementos relevantes para compreensão do fenômeno engajamento no trabalho, bem como indicadores financeiros e não financeiros apresentados em relatórios internos, informativos e a política de gestão de pessoas do Senac do estado de SC. O estudo da política interna de gestão de pessoas resultará na descrição da estrutura da área de gestão de pessoas do Senac/SC, suas políticas, processos e práticas. E, com a análise dos documentos, relatórios e informativos da Diretoria de Educação Profissional, será possível medir o percentual de retorno dos egressos das Faculdades, um dos indicadores comumente utilizados pelos gestores do Senac/SC para determinar o ranking de desempenho organizacional por unidade.

Num segundo momento serão realizadas as entrevistas, com base no Roteiro de Entrevistas com os Diretores e a aplicação do questionário para verificação do nível de engajamento dos gestores das faculdades Senac/SC. A entrevista será realizada apenas com diretores das faculdades Senac/SC, enquanto o questionário será aplicado a todos os gestores. Essa opção decorre do papel do diretor de cada faculdade Senac/SC na mobilização dos membros da sua equipe de trabalho com vistas a consecução dos objetivos organizacionais, cuja ação subjetiva não pode ser apreendida apenas pelo questionário. As entrevistas de cada diretor serão transcritas em arquivos eletrônicos com uso do software Microsoft Word. O questionário utilizado será o da escala de mensuração do engajamento no trabalho (UWES), incluindo os três aspectos constituintes do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. O questionário contém 17 itens com alternativas de respostas do tipo escala Likert de 7 pontos.

A análise dos dados ocorrerá em três momentos distintos. No primeiro momento ocorrerá a análise e a interpretação dos dados obtidos com a pesquisa documental. Será elaborado um sistema de categorias e indicadores. No segundo momento, as informações obtidas com a realização das entrevistas serão analisadas de maneira qualitativa pela técnica de análise de conteúdo. No terceiro momento, os dados coletados por meio de questionários serão analisados utilizando a estatística multivariada.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os direitos fundamentais dos participantes foram garantidos no projeto e no TCLE. O protocolo foi instruído e apresentado de maneira completa e adequada. Os compromissos do pesquisador e das

Endereço: BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo/Reitoria 4 andar
Bairro: São José **CEP:** 99.052-900
UF: RS **Município:** PASSO FUNDO
Telefone: (54)3316-8157 **E-mail:** cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO
FUNDO/ VICE-REITORIA DE
PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Parecer: 3.565.862

instituições envolvidas estavam presentes. O projeto foi considerado em seus aspectos científicos, metodológicos e éticos.

Recomendações:

Sugere-se a devolução dos dados da pesquisa aos sujeitos. Salienta-se a necessidade de anexar o relatório final na Plataforma Brasil, ao final da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Diante do exposto, este Comitê, de acordo com as atribuições definidas na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa na forma como foi proposto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1376557.pdf	10/09/2019 10:56:06		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_TCLE.pdf	09/09/2019 16:39:43	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Dados.pdf	01/07/2019 16:23:10	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Brochura Pesquisa	Roteiro_entrevista.pdf	11/06/2019 18:47:13	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Orçamento	Orcamento_finan.pdf	11/06/2019 18:45:09	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_dissertacao.docx	11/06/2019 18:44:03	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_Int.pdf	11/06/2019 18:42:11	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	11/06/2019 18:35:25	DIAN CARLA DIAS ISIDORIO BOMBAZARO	Aceito

Endereço: BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo/Reitoria 4 andar

Bairro: São José **CEP:** 99.052-900

UF: RS **Município:** PASSO FUNDO

Telefone: (54)3316-8157

E-mail: cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO
FUNDO/ VICE-REITORIA DE
PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRPPG/ UPF



Continuação do Parecer: 3.565.862

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PASSO FUNDO, 10 de Setembro de 2019

Assinado por:
Felipe Cittolin Abal
(Coordenador(a))