



Caderno de Administração

ISSN: 2238-1465

Unuversidade Estadual de Maringá

POHREN, Tainá Caroline dos Reis; FROEHLICH, Cristiane
O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Caderno de Administração, vol. 30, núm. 2, 2022, Julho-Dezembro, pp. 123-142
Unuversidade Estadual de Maringá

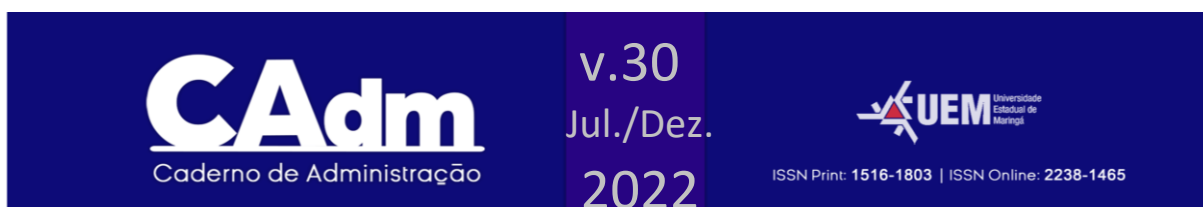
DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i2.63011>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=733876312008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org



Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i2.63011>



O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

THE INVOLVMENT OF EMPLOYEES IN A CREDIT COOPERATIVE

Tainá Caroline dos Reis POHREN¹

Cristiane FROEHLICH²

Recebido em: 23/03/2022

Aceito em: 31/10/2022

RESUMO

O tema engajamento tem se tornado relevante para o atingimento dos objetivos organizacionais por meio da melhoria do desempenho dos colaboradores frente às tarefas diárias, além de manter um clima agradável entre as equipes. Contudo, também tem sido um grande desafio promover e manter o engajamento dos profissionais com as organizações. O objetivo consiste em analisar o ponto de vista dos colaboradores sobre o engajamento em uma cooperativa de crédito com abrangência de atuação nas regiões do Vale do Sinos e Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul. A pesquisa classifica-se em descritiva, levantamento, quantitativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário aos 596 colaboradores da organização, e obteve-se o retorno de 101 respondentes no prazo determinado de coleta. Ainda, foram consultados documentos internos da cooperativa. Os principais resultados apontam que os colaboradores sentem orgulho em trabalhar na cooperativa, estão satisfeitos e consideram um ótimo lugar para trabalhar, e indicariam a empresa para um amigo trabalhar. Ainda, verificou-se que a maioria dos respondentes assinalaram a opção na qual se identificam com o propósito e valores organizacionais da cooperativa. Entretanto, os respondentes apontaram que o processo de comunicação e a prática de *feedback* necessitam de melhorias para estimular ainda mais o engajamento.

Palavras-chave: Engajamento. Gestão de Pessoas. Cooperativa de Crédito.

¹ Universidade Feevale, Brasil. – email: tainadosreis@hotmail.com

² Universidade Feevale Brasil. – email: cristianefroehlich@hotmail.com

ABSTRACT

The involvement theme has become relevant for the achievement of organizational objectives by improving the performance of employees in relation to daily tasks, in addition to maintaining a pleasant atmosphere among the teams. However, it has also been a great challenge to promote and maintain the involvement of professionals with organizations. The objective is to analyze the employees' point of view about the involvement in a credit union with a range of operations in the regions of Vale do Sinos and Serra Gaúcha, in Rio Grande do Sul. The research is classified as descriptive, survey, quantitative. Data were collected through the application of a questionnaire to the organization's 596 employees, and 101 respondents were returned within the specified collection period. Also, internal documents of the cooperative were consulted. The main results indicate that employees are proud to work in the cooperative, are satisfied and consider it a great place to work, and would recommend the company to a friend to work. Still, it was found that most respondents marked the option in which they identify with the purpose and organizational values of the cooperative. However, respondents pointed out that the communication process and the practice of feedback need improvements to further stimulate involvement.

Keywords: Involvement. People Management. Credit Cooperative.

1 INTRODUÇÃO

O engajamento, de modo geral, trata-se de uma condição para melhorar o desempenho individual e organizacional. De acordo com uma publicação de Obregon et al. (2016), o engajamento no trabalho foi apresentado inicialmente por Kahn em 1990 em seu artigo intitulado *"Psychological conditions of personal engagement and disengagement"*, que reconhecia o fenômeno em pessoas que se expressavam física, cognitiva e emocionalmente durante seu trabalho e defendia que trabalhadores engajados dispndiam mais esforços por haver identificação para com as atividades que realizavam.

Desse modo, o engajamento supera a relação do empregado com a organização, o funcionário passa a experimentar e agir, usando plenamente seus pontos fortes, reconhece e trabalha suas fraquezas, a partir de sua personalidade. Age e experimenta uma relação adulta com o trabalho e sente suas emoções, um sentimento de bem-estar e “contato pleno” com suas responsabilidades e realidade da organização (DULYE et al., 2007).

Bem (2013) defende que o engajamento é muito mais do que um sentimento de bem-estar, definindo-o como uma relação de alta definição pessoal do indivíduo com o papel que exerce, conectado às metas e aos objetivos individuais, coletivos e organizacionais, por meio de fortes vínculos, responsabilidade e confiança mútua para alcançar os resultados e um alto desempenho organizacional.

Por isso, o engajamento tem relação com o futuro, uma vez que é o que a empresa oferece para o colaborador, ou seja, o que ela permite que o colaborador enxergue que pode construir um futuro pertencendo à equipe, que tenha uma causa envolvida, acreditando que seu trabalho contribui para a qualidade do serviço ou do produto da empresa, gerando rentabilidade, e sem se basear somente em remuneração e possibilidades de crescimento (COSTA, 2014).

Promover o engajamento é desafiador, exige ética, muito trabalho e transparência. Contudo, as empresas que conseguem conquistá-lo têm resultados positivos, como um ambiente altamente produtivo, líderes que inspiram, resultados elevados, retenção de talentos e profissionais comprometidos não somente com suas tarefas, mas com a organização (PARODI, 2015).

A pesquisa foi realizada em uma Cooperativa de crédito situada no Vale do Sinos e Serra Gaúcha. A organização é uma instituição sólida no mercado financeiro, fundada nos anos de 1900 por um padre e 19 lideranças, inspirada em um modelo alemão de cooperativismo, com área de atuação em 21 municípios do Rio Grande do Sul, é composta por 41 agências e 596 colaboradores (DOCUMENTOS INTERNOS, 2021).

O presente estudo busca responder a seguinte pergunta: Qual o ponto de vista dos colaboradores sobre o engajamento em uma cooperativa de crédito? O objetivo do estudo consiste em analisar o ponto de vista dos colaboradores sobre o engajamento em uma cooperativa de crédito com abrangência de atuação nas regiões do Vale do Sinos e Serra Gaúcha.

Este trabalho contribui com a apresentação de fatores críticos que podem interferir no engajamento dos trabalhadores no ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Quadro 1 apresenta a conceituação sobre engajamento na opinião de autores.

Quadro 1 - Definições de engajamento

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

Fonte: Rodriguez, Tomei e Serra (2020, p. 134).

A partir dos conceitos apresentados no Quadro 1, verifica-se que o engajamento está ligado às características pessoais do indivíduo e ao envolvimento no trabalho. Nesse sentido, Parodi (2015) defende que, para a construção de um time altamente engajado, as características de personalidade da pessoa, como otimismo, automotivação, sentido de pertencer e influenciar, autoestima elevada são essenciais, pois o engajamento não depende só da empresa e da liderança.

Já na visão de Bakker e Demerouti (2008), o engajamento está relacionado a três dimensões: a primeira é vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; a segunda é dedicação, que se refere a estar profundamente envolvido no trabalho, com significado, entusiasmo e desafio; e a terceira é a absorção, que indica alto nível de concentração, no qual o tempo no trabalho passa despercebido.

Desse modo, Parodi (2015, p. 1) aborda o engajamento ainda como uma

[...] Ligação afetiva, de valores e de objetivos do negócio, congruentes entre o funcionário e a organização. Engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento e entusiasmo.

Os engajados possuem um compromisso intelectual e um vínculo afetivo, são entusiasmados, desempenham seu trabalho com paixão, com iniciativa, criatividade e recomendam a empresa em que trabalham, maximizando os resultados em relação aos clientes, à organização e no quesito pessoal. Apresentam probabilidades dez vezes superior de serem reconhecidos pelo seu trabalho e da alta administração se preocupar com os empregados, oito vezes que seu superior encoraje e incentive seu crescimento, sete vezes maior por receberem *feedbacks* constantes e quatro vezes mais por estarem satisfeitos e não cogitarem deixar a empresa (SHERIDAN, 2013).

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) afirmam que, para reconhecer o engajamento no trabalho, o primeiro passo é analisar três aspectos presentes nesse conceito, sendo eles: a vitalidade, composta pela confiança, energia, fortalecimento e vibração, e o não desencorajamento nas atividades que realizam, mesmo quando “puxam o seu tapete”; a dedicação, demonstrando quando os colaboradores se importam e atribuem um significado ao trabalho no dia a dia, sentem orgulho e são entusiasmadas; e a concentração, e as pessoas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, se sentem imersas e obtêm prazer no que fazem a ponto de esquecer do tempo.

É possível identificar três tipos de profissionais engajados, sendo o primeiro deles os funcionários ativamente engajados, os quais fazem além do solicitado, são apaixonados pelo propósito da organização, representam a marca nas redes, contribuem com novas ideias, adaptam-se a mudanças e acreditam no futuro da empresa. Na média escala, encontram-se os funcionários ambivalentes, que só realizam o que lhes é solicitado, demonstram pouca energia, não demonstram entusiasmo, trabalham pelo salário, agem sob sobrevivência, sentem-se insignificantes. E, por fim, os ativamente desengajados, que estão insatisfeitos, agem de forma negativa, só focam nos problemas da organização e disseminam isso aos colegas, causam, por muitas vezes, prejuízos à organização e difamam seus superiores internamente e externamente (SHERIDAN, 2013).

Por meio de todas essas definições, é possível compreender que o engajamento é essencial para construção e manutenção deste laço do profissional com a empresa, com o sentimento de pertencimento, propiciando um ambiente mais produtivo e eficiente. Entretanto, é interessante o estudo de como as empresas podem promover este engajamento, que será apresentado na seção a seguir.

2.1 A ORGANIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO NA PROMOÇÃO DO ENGAJAMENTO

O engajamento, como visto anteriormente, é um tema complexo, pois envolve a conexão entre a organização e o profissional por meio de uma visão e uma compreensão global (visão do

todo), sua cultura, alinhamento de valores, as expectativas dos colaboradores e qualidade de vida. Assim, para que se mantenha um elevado nível de engajamento em tempos de crise ou de mercado aquecido, é um fator crítico para o sucesso das organizações (PARODI, 2015). Entretanto, faz-se necessário conhecer as características de uma organização engajada e uma desengajada, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Organização engajada x organização desengajada

Organização engajada	Organização desengajada
Colaboradores assumem responsabilidade pelo seu engajamento.	Os colaboradores deixam o engajamento para a organização.
Colaboradores são defensores da marca, e atribuem assuntos negativos sobre a empresa como um insulto pessoal.	Não se importam com a organização, falam de forma negativa sobre o trabalho e sobre seus superiores.
São comprometidos, independentemente da situação da empresa.	São descomprometidos e em tempos difíceis reclamam e até abandonam a organização.
Transmitem energia aos outros, valorizam, sentem gratidão e vontade de contribuir.	Drenam a energia dos outros, fazendo com que a organização se sinta letárgica.
Envolvem-se com assuntos/tarefas da empresa, mesmo que não estejam no seu posto de trabalho.	Não se envolvem em atividades extras e voluntárias que não sejam suas tarefas obrigatórias.
São ativos, entusiasmados, com um sentimento genuíno de amor pelo trabalho.	São apáticos, se sentem merecedores e reclamam quando não recebem o que consideram um direito.
Mentalidade do tipo “nós”.	Mentalidade do tipo “eu”.
A organização é autoliderada, empoderada e determinada.	A organização é supergerenciada e subliderada.

Fonte: Adaptado de Maylett (2019, p. 37).

Tais características estão presentes nas organizações modernas. Muitas acreditam obter o engajamento dos funcionários, mas, por muitas vezes, se iludem, ou até mesmo não possuem um conhecimento necessário para desenvolvê-lo. Em contrapartida, muitas empresas têm buscado melhorar neste aspecto para alcançá-lo, visto que proporciona resultados relevantes.

Segundo Bem (2013), o líder é um facilitador do engajamento, sendo esta considerada uma de suas competências essenciais, engajar pessoas. Precisam ainda incluir no seu perfil a competência comunicativa, para promover a interação entre as pessoas, dar fluidez às informações que possuem acesso e disponibilizá-las a sua equipe de trabalho.

Existem diversas fórmulas para se promover o engajamento, mas algumas condições, conforme Neto et al. (2013), que provêm da gestão do conhecimento, são indispensáveis, sendo elas: 1) Abertura para o diálogo entre indivíduos e os dirigentes, assim como para exposição de ideias e sugestões; 2) Objetivos entre organização e o indivíduo devem ser compatíveis; 3) Avaliação do desempenho do indivíduo; 4) Rede de relacionamentos e compartilhamento do conhecimento, por meio de uma ligação dinâmica, agregam conhecimentos e informações entre si.

Já sob outra percepção, na linha de Maylett (2019), são cinco chaves que destravam o poder do engajamento no trabalho:

- Significado: existe um propósito além das atribuições, metas e objetivos;
- Autonomia: permite que a pessoa encontre seu melhor desempenho, moldando o trabalho e o ambiente a seu favor;

- Crescimento: estímulos e desafios para novos aprendizados e acelerar o crescimento profissional;
- Impacto: ver os resultados positivos da equipe e da empresa, e como os alcançaram;
- Conexão: sentimento de pertencer a uma mesma cultura que forma um time único.

Em uma publicação de Vazzoler (2017), com base no livro Engajamento 2.0 de Kevin Kruse, são apresentados seis passos para alcançar o engajamento, sendo eles: 1) Mensurar o engajamento por meio de uma pesquisa interna; 2) Compartilhar o resultado com os colaboradores e identificar pontos a serem melhorados; 3) Melhoria constante na comunicação; 4) Conhecer as aspirações dos colaboradores, mostrando como podem crescer na empresa; 5) Criar o hábito de reconhecer os colaboradores; 6) Desenvolver a confiança, ser transparente e dar *feedbacks*.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) citam oito recomendações para aumentar o engajamento na organização, listadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Recomendações para aumentar o engajamento

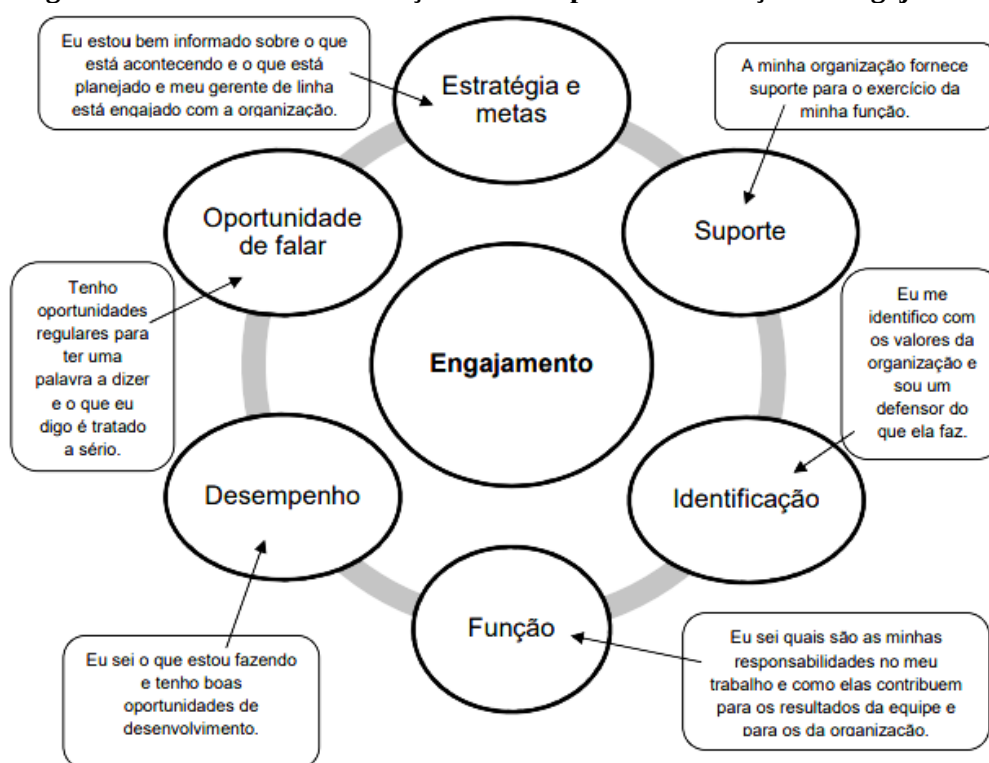
Recomendação	Descrição
Avalie e interprete informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais	É necessário que a organização crie condições e forneça recursos por meio de investimentos, políticas, e preparação da liderança para elevar o engajamento.
Forneça <i>feedbacks</i> pessoais para seus colaboradores	O <i>feedback</i> é uma ferramenta de suma relevância, ele faz com que se tenha uma percepção mais clara do que pode ser melhorado e do que está bom, a fim de dar elogios. Quanto mais espontâneos forem os <i>feedbacks</i> , mais se promove o engajamento.
Promova entrevistas de desenvolvimento individual com os colaboradores	Adoção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) é um recurso utilizado muitas vezes para aumentar o desempenho. Utilizado como uma responsabilidade compartilhada que escuta, constrói, estimula e reconhece o colaborador, sendo vista como um importante elemento para aumentar o engajamento.
Modifique atitudes, processos ou tarefas de seus colaboradores	Possibilitar novos conhecimentos, reorganizar processos e tarefas para tornar o trabalho mais dinâmico e interessante.
Saiba ouvir os colaboradores	Consultar e debater decisões com os colaboradores acarreta inúmeros benefícios e contribui para o aumento do engajamento.
Encoraje lideranças positivas na organização	Desenvolver a liderança transformacional para estimular a confiança, honestidade, otimizar o clima organizacional, ter interesse real sobre as pessoas, saber o que as motiva, o que as inspira, por meio de estratégias de capacitação e promoção de recursos.
Desenvolva seus colaboradores	Disponibilizar diferentes programas de treinamento, conferências, capacitações e cursos específicos, desenvolvendo o sentimento de autoeficácia e aumentando o engajamento.
Fortaleça os laços entre os membros da equipe	Estimular o espírito de equipe, o contato social, criar ações de suporte social e de relacionamento interpessoal com um clima organizacional positivo.

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 82-98).

De modo geral, todas as recomendações apresentadas no Quadro 3 estão relacionadas com a comunicação e a liderança, o que se confirma com a linha de raciocínio de Bem (2013, p. 57), a qual defende que o “engajamento se dá pela qualidade nos relacionamentos entre as lideranças e as equipes, e para isso é fundamental a adoção de estratégias de comunicação, que não fiquem apenas no modelo meramente informativo”.

Bem (2013) sugere um modelo conceitual baseado em perguntas e respostas, com o intuito de provocar o diálogo face a face entre o gestor e seus colaboradores para gerenciar o engajamento da equipe, com alguns componentes essenciais, responsabilidades, necessidades individuais, objetivos e resultados almejados, propósito e estratégias organizacionais e *feedbacks* de desempenho. Tal modelo é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de comunicação humana para identificação do engajamento



Fonte: Bem (2013, p. 64).

Este modelo mostrado na Figura 1 apresenta seis elementos fundamentais: 1) Identificação relacionada aos valores da organização; 2) Função atribuída às responsabilidades e tarefas do indivíduo; 3) Desempenho como consciência do papel que exerce; 4) Oportunidade de falar relacionando a um *feedback*, seja ele formal ou informal; 5) A estratégia e metas, ou seja, estar alinhado com a organização e a transparência nas informações; e 6) Suporte no sentido de ter o apoio para quando necessário dentro da organização. Com isso, é possível compreender que valores pessoais, relacionamento humano, liderança e propósito da organização andam em sintonia com a busca contínua pela promoção de engajamento. Além disso, baseiam-se na liderança como papel fundamental no processo de facilitação do engajamento na organização.

Outros aspectos que são propulsores do engajamento e aliados ao sucesso da organização são: autonomia, protagonismo, *feedback*, inteligência emocional, empatia e cultura empresarial internalizada (JUBRAM, 2017). Nesse sentido, Bem (2013) pontua que é essencial para a

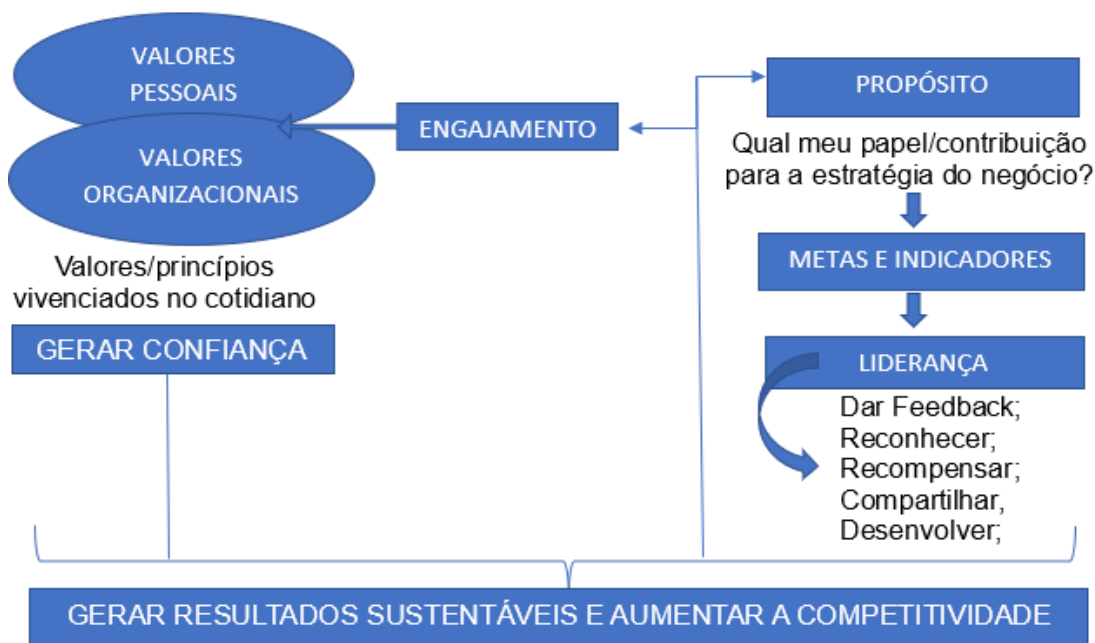
promoção do engajamento o *feedback* positivo, como uma forma de motivar a busca de soluções para seus pontos a desenvolver, analisando se é necessário um maior conhecimento de sua função e atividades, instrumentos de trabalho, e maiores informações.

Sobre engajamento e cultura, Karsan (2011) cita que é possível dizer muito de uma organização, dos seus colaboradores, da sua cultura e se estão totalmente engajados, pela frequência com que usam os pronomes ‘eles’, ‘nós’ ou ‘eu’, e sugere a classificação de quatro questões em uma escala de 1 a 5, que são:

1. Eu tenho orgulho em trabalhar na minha organização;
2. No geral, estou extremamente satisfeito com a minha organização, como um excelente lugar para trabalhar;
3. Eu ficaria feliz em indicar um bom amigo para trabalhar na minha organização;
4. Eu raramente penso sobre a procura de um novo emprego.

Assim, para que esse processo do engajamento ocorra, é necessária uma congruência entre os valores do colaborador e da organização (Figura 2).

Figura 2 - Valores, engajamento e propósito



Fonte: Adaptado de Simonato (2020).

A Figura 2 ilustra a cultura da empresa representada pelos valores pessoais e organizacionais, considerando-os geradores de confiança, interligando com o engajamento, propósito e liderança para que a empresa gere resultados sustentáveis e aumente sua competitividade. Kofman (2018) vê a cultura como um sistema que opera com foco nos humanos, um conjunto de instruções básicas que embasa o comportamento dos colaboradores, e para isso são necessárias as competências essenciais para colocar em funcionamento os processos do negócio e a execução da estratégia.

Desse modo, é possível compreender que a participação de toda a organização propicia um ambiente engajado. Além disso, não adianta somente o indivíduo possuir as competências e habilidades individualmente para alcançar os resultados, torna-se necessário construir uma equipe que possua várias competências e habilidades distintas e que se complementam, formando um ambiente que solucione problemas, gere mudanças e transforme essas competências em elementos positivos para alcançar o sucesso almejado. Por isso, a importância da implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências para o engajamento dos colaboradores.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se em descritiva e levantamento quantitativo, foi realizada em uma Cooperativa de Crédito situada no Vale do Sinos e Serra Gaúcha, instituição sólida no mercado financeiro, com área de atuação em 21 municípios do Rio Grande do Sul, é composta por 41 agências e 596 colaboradores. Cabe citar que a cooperativa pode oferecer as soluções que os bancos disponibilizam, mas, diferente de um banco no qual a pessoa é cliente, em uma cooperativa ela se torna sócia, com o aporte de um capital social ao entrar na cooperativa e, assim, tem o direito e dever de decidir, juntamente com os demais o rumo do negócio (SITE INSTITUCIONAL, 2021).

O universo da pesquisa contempla os 596 colaboradores de uma Cooperativa de Crédito do Vale do Sinos e Serra Gaúcha. Do total do universo, a amostra do estudo é representada por 101 colaboradores, totalizando 17% do universo, os quais desempenham uma das seguintes funções na organização: Gerentes de Negócios segmento pessoa física, agronegócio e pessoa jurídica; Assistentes Administrativos, Assistentes de Atendimento, Gerente/Coordenador Administrativo Financeiro; Gerentes de Agência; Caixa, Tesoureiro, Estagiário, Itinerante e Colaboradores da sede.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário na ferramenta *Google Forms*, organizado em dois blocos. O Bloco A foi composto por seis perguntas destinadas a conhecer o perfil do respondente. O Bloco B, composto por 4 perguntas, sendo uma de múltipla escolha com 15 afirmações com base nos autores Bem (2013), Sheridan (2013), Maylett (2019) e Karsan (2011), presentes no referencial teórico, utilizando uma escala de respostas de cinco pontos: ‘nunca’, ‘quase nunca’, ‘às vezes’, ‘quase sempre’ e ‘sempre’.

O questionário foi enviado em 16/03/2021 como pré-teste via *WhatsApp* para quatro colaboradores escolhidos sob critérios: Diferenciação de cargos e experiência em trabalhos acadêmicos, sendo: um Gerente Administrativo Financeiro e um Gerente de Negócios Agro; um Líder de agência; um Gerente de Negócios Pessoa Física. Na aplicação do pré-teste, os respondentes sugeriam algumas alterações. A principal pontuada sob unanimidade pelos respondentes foi com relação ao tamanho do questionário. Após realizar os ajustes apontados, o questionário foi validado por uma professora especialista no tema. O questionário validado foi enviado via *WhatsApp* para grupos dos agentes do clima, agentes de desempenho e líderes que enviaram para as suas agências. O período de coleta foi de 20/03 a 20/04/2021, também foram consultados documentos internos disponibilizados na intranet da empresa.

Os dados coletados passaram pelo processo de análise e interpretação, foram tabulados, resumidos, organizados e apresentados, para assim possuírem significado, utilizando como

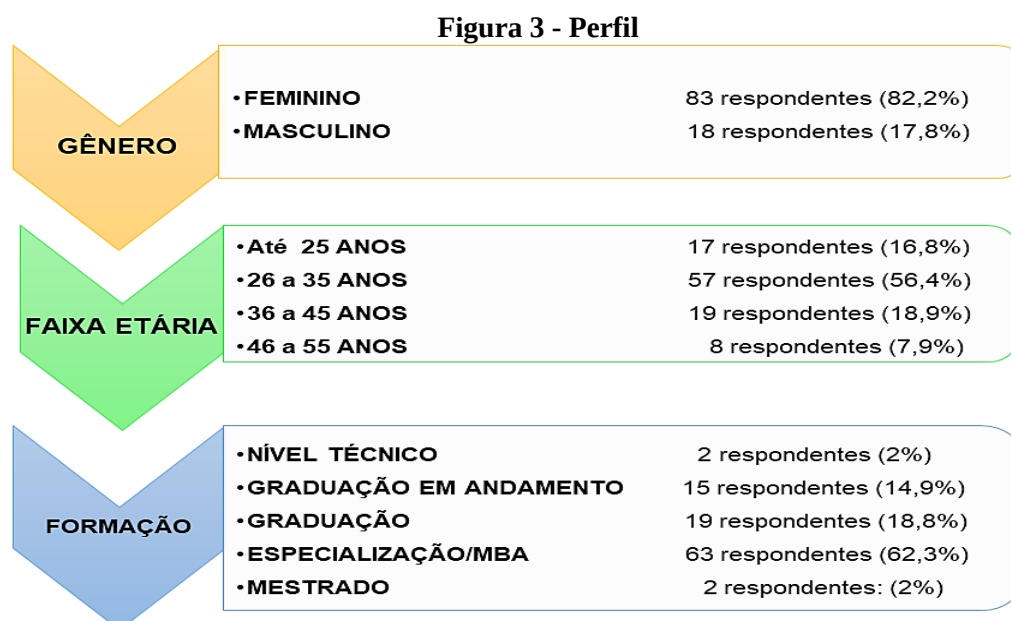
instrumento de enriquecimento de conteúdo a teoria abordada no referencial teórico (GIL, 2019). Na análise quantitativa descritiva, conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 152),

[...] o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos [...].

Após a aplicação do questionário disponibilizado pelo *Google Forms*, os dados coletados foram transferidos para o Excel para facilitar sua tabulação e organização, por meio de gráficos, quadros, tabelas e figuras para, em seguida, desenvolver a análise descritiva.

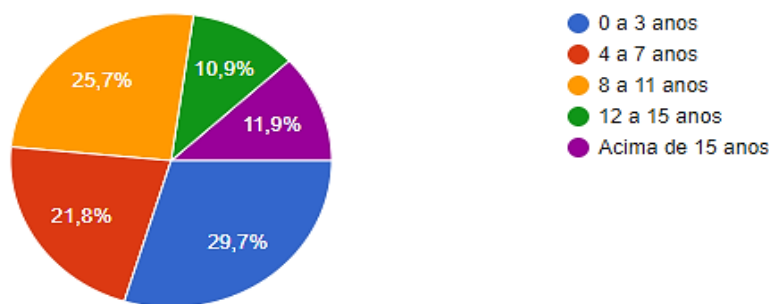
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Figura 3 apresenta as características quanto ao gênero, faixa etária e formação dos respondentes.



Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

Por meio da Figura 3, é possível identificar predominância feminina, correspondendo a 82,2% das respostas coletadas. Com relação à faixa etária, o maior número de respondentes tem entre 26 e 35 anos, representando 56,4% das respostas e 62,3% possuem especialização ou MBA. O Gráfico 1 apresenta o tempo de empresa dos respondentes.

Gráfico 1 - Tempo de empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Pode-se verificar que o tempo de empresa é misto, o maior número de respondentes concentra-se com tempo de atuação nas faixas 0 a 3 anos (29,7%), 8 a 11 anos (25,7%), e 4 a 7 anos (21,8%). O gráfico 2 aborda a área de atuação e papel que os respondentes exercem na organização.

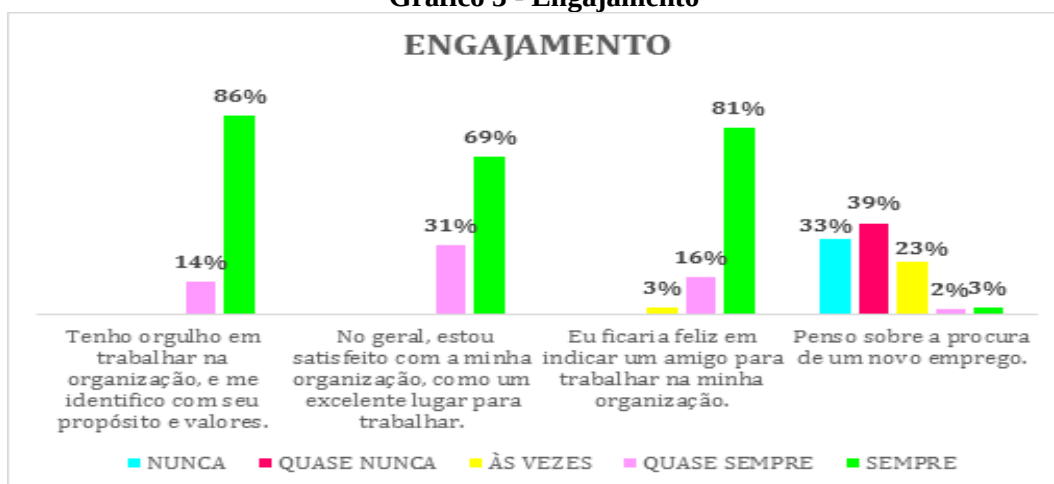
Gráfico 2 - Área de atuação

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Conforme o Gráfico 2, as respostas coletadas foram mescladas por colaboradores da área negocial, funcional e administrativa da organização, visto que 40,6% são gerentes de negócios segmento pessoa física, pessoa jurídica ou do agronegócio e 20,8% caixa, assistente administrativo, assistente de atendimento, assistente de negócios, estagiário e itinerante. Ainda se obteve 14,9% das respostas de gerentes das agências, 15,8% colaboradores da sede da cooperativa de diferentes áreas e 7,9% gerente administrativo financeiro ou coordenador administrativo financeiro.

As afirmações apresentadas no Gráfico 3 foram elaboradas com base no autor Karsan (2011), o qual cita que é possível afirmar sobre o engajamento da organização e de seus colaboradores com o uso dos pronomes ‘eles’, ‘nós’, ou ‘eu’, e sugere uma escala de um a cinco, representada pelo ‘nunca’, ‘quase nunca’, ‘às vezes’, ‘quase sempre’ e ‘sempre’.

Gráfico 3 - Engajamento



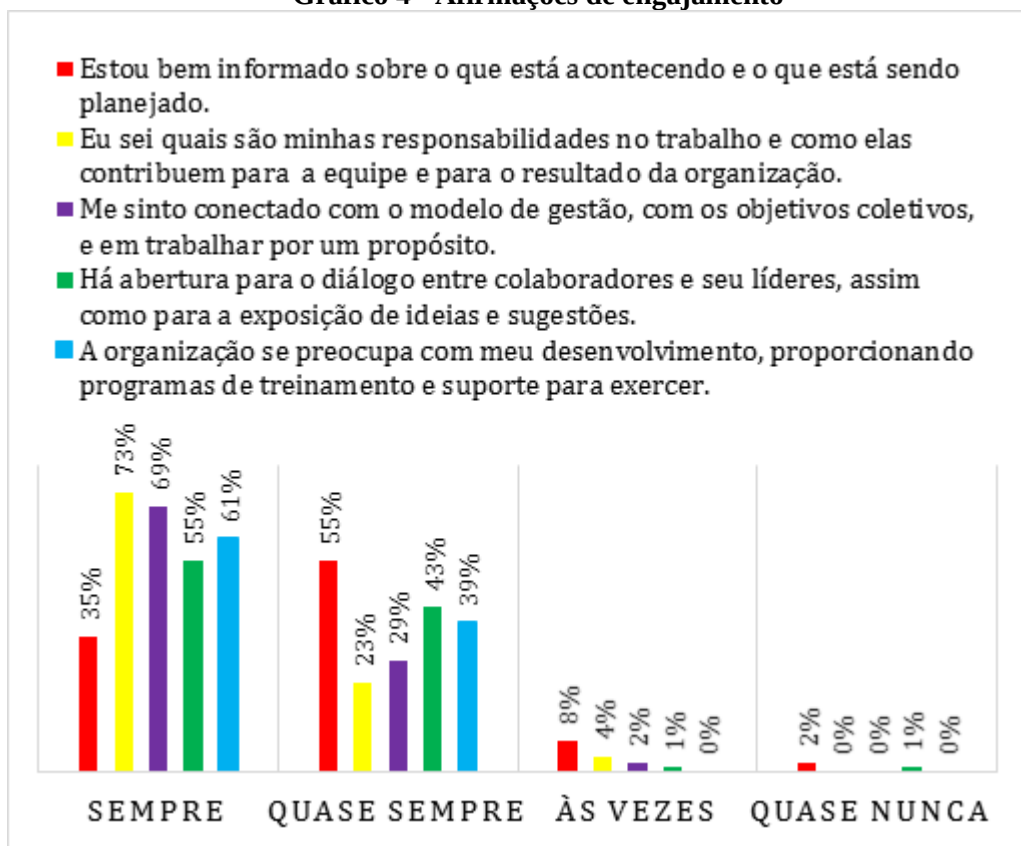
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Destacam-se alguns dados: 86% dos colaboradores têm orgulho em trabalhar na organização, 69% estão satisfeitos com a organização e consideram um excelente lugar para trabalhar, 81% ficariam felizes em indicar um amigo para trabalhar na organização. Já com relação a cogitar a procura de um novo emprego, houve respostas em todas as escalas, sendo que o maior número de respostas se concentrou em nunca (33%) e quase nunca (39%). Diante destas respostas, pode-se verificar que grande parte dos colaboradores demonstra estar engajada.

Sobre a afirmação “tenho orgulho em trabalhar na organização, e me identifico com seu propósito e valores”, 86% dos respondentes assinalaram ‘sempre’, fator que demonstra, de certo modo, que os colaboradores da organização são engajados e que se identificam com os valores da empresa. Pode-se relacionar esta afirmação com as ideias de Parodi (2015) e Bem (2013) de que o engajamento é uma ligação afetiva entre valores e objetivos do negócio, ou seja, o colaborador se identifica com os objetivos, estratégias, propósito e valores da organização.

As afirmações abordadas no Gráfico 4 são baseadas em Bem (2013). O autor desenvolveu um modelo de comunicação humana para identificação do engajamento, composto por seis elementos: ‘estratégia e metas’ (afirmação 1), ‘oportunidade de falar’ (afirmação 4), ‘desempenho’, ‘função’, ‘identificação’ e ‘suporte’ (afirmação 5).

Gráfico 4 - Afirmações de engajamento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Identificou-se um ponto a ser aprimorado para alcançar um time mais engajado, que diz respeito à comunicação, presente na afirmação “estou bem informado sobre o que está acontecendo e sobre o que está planejado, e meu gerente de linha está engajado com a organização”, visto que obtiveram-se 55% das respostas ‘quase sempre’, 35% ‘sempre’, 8% ‘às vezes’ e 2% ‘quase nunca’. Vazzoler (2017) reforça que, para aumentar o engajamento, é necessária a efetivação de melhorias constantes na comunicação.

Neto et al. (2013) sugerem uma fórmula para promover o engajamento, com quatro itens: 1) Abertura para o diálogo entre indivíduos e os dirigentes, assim como para exposição de ideias e sugestões; 2) Objetivos entre organização e o indivíduo devem ser compatíveis; 3) Avaliação do desempenho do indivíduo; 4) Rede de relacionamentos e compartilhamento do conhecimento, por meio de uma ligação dinâmica, agregam conhecimentos e informações entre si.

Sob análise da fórmula de Neto et al. (2013), é possível relacioná-la com as afirmações “há abertura para o diálogo entre colaboradores e seus líderes, assim como para sugestões de ideias e sugestões”, com suas respostas concentradas basicamente em ‘sempre’ (55%) e ‘quase sempre’ (43%), e “me sinto conectado com o modelo de gestão, com os objetivos coletivos, e em trabalhar por um propósito”, com respostas ‘sempre’ (69%) e 29% ‘quase sempre’, visto que, quando compatíveis, contribuem ainda mais para o engajamento. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) recomendam que ouvir, consultar e debater decisões com os colaboradores proporcionam uma série de benefícios e contribuem para o aumento do engajamento.

Outras recomendações importantes de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) são: promover entrevistas de desenvolvimento individual com os colaboradores com a adoção do PDI (Plano

de Desenvolvimento Individual); modificar atitudes, processos, ou tarefas dos colaboradores para possibilitar novos conhecimentos; reorganizar processos a fim de tornar o trabalho mais dinâmico e interessante; e ainda, a recomendação de desenvolvê-los, por meio de diferentes treinamentos, conferências, capacitações e cursos específicos. Essa recomendação se aplica para a afirmação, “a organização se preocupa com meu desenvolvimento, proporcionando programas de treinamento e suporte para exercer”, com 61% de respostas ‘sempre’ e 39% de respostas ‘quase sempre’, o que demonstra estar alinhada com essa recomendação. A Tabela 1 apresenta mais afirmações do questionário sobre engajamento.

Tabela 1 - Afirmações engajamento

Afirmações	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Desempenho meu trabalho com paixão e entusiasmo, fazendo muitas vezes além do que é exigido pela função e me envolvo com questões da empresa mesmo que não sejam do meu posto de trabalho.	0%	0%	5%	31%	64%
Transmito energia aos outros, sinto gratidão e vontade de contribuir.	0%	0%	0%	26%	74%
Tenho autonomia para a tomada de decisões de forma a potencializarem meu desempenho.	0%	0%	6%	47%	47%
É visível os impactos positivos e os resultados alcançados pelos colaboradores.	0%	0%	6%	46%	48%
A frequência com que recebo <i>feedback</i> atende as minhas expectativas.	0%	3%	12%	43%	42%
Me sinto mais engajado quando sou melhor remunerado, valorizo muito benefícios financeiros.	1%	6%	10%	41%	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A afirmação “desempenho meu trabalho com paixão e entusiasmo, fazendo muitas vezes além do que é exigido pela função e me envolvo com questões da empresa mesmo que não sejam do meu posto de trabalho”, obteve 64% de respostas ‘sempre’, 31% ‘quase sempre’ e 5% ‘quase nunca’. A afirmação “transmito energia aos outros, sinto gratidão e vontade de contribuir” obteve 74% de respostas ‘sempre’ e 26% ‘quase sempre’. Com relação a essas duas afirmações, são extraídas dos fatores que Maylett (2019) considera para concluir se uma organização é ou não engajada. Dessa forma, é possível notar a tendência para que a organização em estudo seja vista como engajada.

Maylett (2019) ainda sugere cinco chaves que destravam o poder do engajamento no trabalho, sendo elas: significado, autonomia, crescimento, impacto e conexão. O que se evidencia nas afirmações três e quatro da Tabela 1. A afirmação três cita: “tenho autonomia para a tomada de decisões, de forma a potencializarem meu desempenho”, a qual obteve como resposta 47% ‘sempre’, 47% ‘quase sempre’ e 6% ‘às vezes’. Essa afirmação pode ser relacionada com uma das chaves de Maylett (2019), a autonomia, que, segundo a autora, permite que a pessoa encontre seu melhor desempenho, moldando o trabalho e o ambiente a seu favor.

Já a afirmação 4 diz: “é visível os impactos positivos e os resultados alcançados pelos colaboradores”. Para essa afirmação houve 48% ‘sempre’, 46% ‘quase sempre’ e 6% ‘às vezes’,

o que se relaciona com a chave impacto citada por Maylett (2019), descrita como ver os resultados positivos da equipe e da empresa e como os alcançaram. Analisando essas chaves com relação à organização em estudo, é possível perceber que a organização se encontra em um bom nível de engajamento dos seus colaboradores.

Outro aspecto importante relacionado ao engajamento dos colaboradores é o *feedback*. Bem (2013) explica que é uma forma de motivar a busca de soluções para seus pontos a desenvolver, analisando se é necessário um maior conhecimento de sua função e atividades. Da mesma forma, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) sugerem que se forneça *feedbacks* pessoais e espontâneos, para que se tenha uma percepção mais clara do que pode ser melhorado e do que está bom, a fim de dar elogios. Vazzoler (2017) salienta a importância de desenvolver confiança, ser transparente e dar *feedbacks* no engajamento dos colaboradores.

Frente às definições acima, ao analisar a afirmação 5 da Tabela 1: “a frequência com que recebo *feedback* atende as minhas expectativas”, verifica-se com as respostas uma oportunidade de melhoria, pois obtiveram-se 42% ‘sempre’, 43% ‘quase sempre’, 12% ‘às vezes’ e 3% ‘quase nunca’.

A afirmação 6 da Tabela 1 diz: “me sinto mais engajado quando sou melhor remunerado, valorizo muito benefícios financeiros”, 42% ‘sempre’, 41% ‘quase sempre’, 6% ‘às vezes’, 10% ‘quase nunca’ e 1% ‘nunca’. Como pôde-se verificar, boa parte dos respondentes considera a remuneração um aspecto importante no que diz respeito a se sentir engajado. Após a análise do engajamento, é relevante conhecer as ações praticadas pela organização para promover o engajamento.

Outro fator abordado no questionário foi com relação à promoção do engajamento na organização. Para tal, o questionário teve uma pergunta aberta sobre quais ações a organização realiza para engajar os colaboradores. As respostas foram tabuladas em frequência de repetições.

Tabela 2 - Ações realizadas na promoção do engajamento

Ações	Frequência
Treinamentos on-line e presenciais, e programas de desenvolvimento	21
Reuniões estratégicas	15
Ações de clima organizacional	14
Agentes do clima	12
Evoluir juntos	9
Autonomia e confiança	9
Agentes de desempenho	8
<i>Feedbacks</i>	7
<i>Lives</i>	7
Estudo sobre competências	6
Diálogo e atividades de equipes	5
Pesquisa de clima	4
Grupos de trabalho	3
Alinhamentos	3
Pesquisa de pulso	3
Comemorações	3
Telegram, compartilhando boas práticas e grupo no WhatsApp	2
CRM/CRA e NPS	2

Remuneração, auxílio financeiro na formação	2
Valorização do colaborador	2
Dicas e divulgações no Goog	2
Foco nas pessoas como centro da estratégia	2
Facilidade de acesso com a liderança	2

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Assim, as afirmações que aparecem com maior frequência na Tabela 2 como, por exemplo, treinamentos *on-line* e presenciais, reuniões estratégicas e o “evoluir juntos”, programa de capacitação desenvolvido no início de 2021 dividido por módulos destinados a alcançar a estratégia, demonstram que, ao compará-las com a recomendação dos autores, estão de acordo e são bons instrumentos na promoção do engajamento.

Parodi (2015) destaca que promover o engajamento é desafiador, exige ética, muito trabalho e transparência, contudo, as empresas que conseguem conquistá-lo têm inúmeros resultados positivos, como um ambiente altamente produtivo, líderes que inspiram, resultados elevados, retenção de talentos e profissionais comprometidos não somente com suas tarefas, mas com a organização.

Dentre as afirmações citadas na Tabela 2, alguns pontos foram citados com menor frequência, com apenas uma resposta, são eles: lançamentos de programas educacionais, cafés da manhã, debates, festa de final de ano, integração de colaboradores, conversas verdadeiras, ações de reconhecimento e promoções, ferramenta *Elofy* e ações da diretoria.

Em complemento à Tabela 2, verificou-se em documentos internos que a cooperativa realiza ações sistêmicas, possui em cada agência e área da sede um ou dois colaboradores conhecidos como “agentes do clima”, que apoiam e são indivíduos fundamentais na sustentação de pequenas ações diárias a fim de manter um clima organizacional favorável, como, por exemplo, comemorações de aniversário, conquistas da agência, momentos de descontração, dentre outros. Realiza-se também uma pesquisa de clima sistêmica, destinada a todos os colaboradores, a cada dois anos. Além dessas, a partir de 2020 adotaram-se pesquisas de pulso (pesquisas mais rápidas, respondidas *on-line*, sem periodicidade estabelecida), mas que ajudam a ter informações sobre a percepção do colaborador. A Entrevistada 1 complementou que a mensuração se concentra também no olhar do gestor no dia a dia dos seus colaboradores

Após estes pontos abordados na Tabela 2 pelos colaboradores foram somados com os dados dos documentos internos dados sobre as ações por parte da organização para mensurar o engajamento (Quadro 4).

Quadro 4 - Ações da empresa para promoção do engajamento

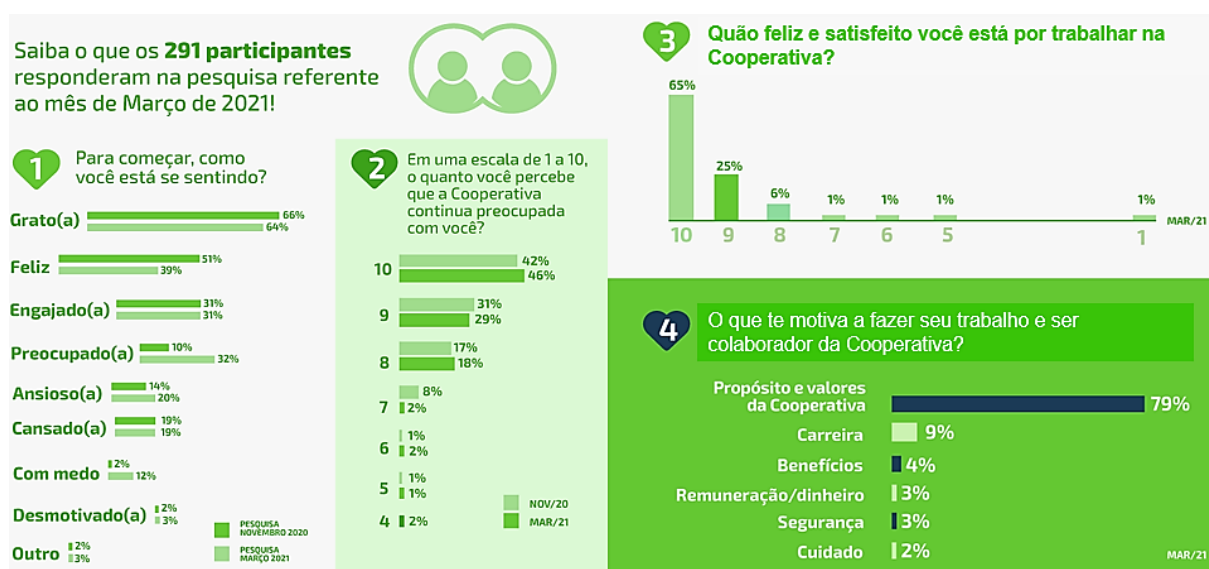
Ações de mensuração do engajamento	Descrição
Pesquisa de clima	Pesquisa <i>on-line</i> , realizada a cada dois anos, aplicada aos dirigentes, colaboradores efetivos e estagiários com metodologia e operacionalização da consultoria Korn Ferry Hay Group.
Agentes do clima	Cada agência/área tem no mínimo um colaborador como ‘agente do clima’, seu papel é potencializar junto com o gestor através de ações diárias (comemoração de aniversário, conquistas da agência, por exemplo) o engajamento.

Pesquisa “Guia das melhores empresas para você trabalhar”	Realizada anualmente, por uma consultoria externa, para avaliar a felicidade no trabalho por meio de práticas de gestão de pessoas da empresa e da qualidade do ambiente de trabalho. Nesta pesquisa, a revista Você SA recebe uma relação dos colaboradores e estagiários e faz uma pré-seleção para participar.
Pesquisa “Melhores empresas para começar a carreira”	Realizada anualmente, por uma consultoria externa com foco nos profissionais com até 26 anos, que avalia a satisfação dos profissionais, práticas e benefícios da organização.
Pesquisa de pulso	Implementada em 2020, com 5 edições, que em 2021 obteve uma edição. Essa pesquisa é on-line, com uma abordagem mais leve e rápida.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Para complementar o estudo, a Figura 4 apresenta alguns dados referentes à pesquisa de pulso aplicada em março de 2021, que obteve 291 respostas do total de 596 colaboradores.

Figura 4 - Dados da pesquisa de pulso



Fonte: Documentos Internos da Cooperativa (2021).

Através dos dados ilustrados, nota-se na pergunta três que os colaboradores (65% dos respondentes), de modo geral, se sentem felizes e satisfeitos por trabalharem na organização. As perguntas um e dois fazem um comparativo da pesquisa de pulso edição novembro/2020 e março/2021. Um aspecto interessante é que o sentimento engajado manteve o percentual de 31% nas duas edições. Destaca-se o elevado sentimento de gratidão (66% março/2021 e 64% em novembro/2020) e felicidade (51% em março/2021 e 39% em novembro/2020).

Na sequência, os respondentes foram questionados sobre pontos a melhorar no que diz respeito ao engajamento, e foram estruturados conforme a Tabela 3, sob frequência de citação.

Tabela 3 - Sugestões para promoção do engajamento

Sugestões citadas	Frequência
Nada a sugerir	30

Processo de <i>feedback</i> ainda mais informal, com mais frequência	4
Conhecimento, informação e coragem	3
Comunicação/comunicação interna	3
Enfatizar boas práticas e participando dando ideias	2
Avaliar melhor quem não se enquadra, quem só “fala bonito” e na prática não acontece	2
A estratégia é muito bem proposta, pois sempre está voltada à comunidade	2
Alinhamento de informações e com as equipes	2
Melhorar a remuneração	2
Mais tempo para compreender as novas competências	2
Autonomia e Confiança	2

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Tabela 3 que os temas *feedbacks*, informação e comunicação foram citados em algumas respostas. Com relação a estes pontos, Bem (2013) salienta que o engajamento se dá pela qualidade nos relacionamentos entre as lideranças e as equipes e, para isso, é fundamental adotar estratégias de comunicação assertivas, que não fiquem apenas no modelo informativo.

Além das sugestões acima, houve diversas citadas apenas uma vez, são elas: transparência dos líderes; autoengajamento; satisfação interna dos colaboradores; integração comercial e administrativo em ações da agência; dificuldade de entender o novo modelo de gestão; divulgação do nível de importância das carteiras; fluxo de trabalho com tempo disponível; libertar dos vícios antigos; união entre agências em busca do objetivo comum; possibilidade de manter o *home-office*; melhorar estrutura de cargos; mais clareza nas possibilidades de crescimento dentro da empresa; o gestor precisa perceber o que engaja cada colaborador de sua equipe; assumir o protagonismo; comemorações mais frequentes; interação de todas as áreas; empatia; ainda há muitas motivações extrínsecas; maior planejamento para demonstrar o que o trabalho proporciona; e ampliar o conceito do propósito.

Todos esses termos citados com menos frequência estão relacionados à percepção individual de cada um em torno do que acreditam e definem como engajamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta estabelecida para a pesquisa foi: Qual o ponto de vista dos colaboradores sobre o engajamento em uma cooperativa de crédito? O objetivo consistiu em analisar o ponto de vista dos colaboradores sobre o engajamento em uma cooperativa de crédito com abrangência de atuação nas regiões do Vale do Sinos e Serra Gaúcha.

Para atingir o objetivo proposto foi realizado um levantamento descritivo e quantitativo, por meio da aplicação de um questionário aos 596 colaboradores. Desse total, 101 responderam à pesquisa no prazo determinado, correspondendo a 17% do universo da pesquisa. Ainda, foram consultados documentos internos disponíveis na intranet da cooperativa.

Foram identificadas as ações realizadas pela organização para promover o engajamento dos colaboradores. Cada agência possui um agente do clima organizacional, designado a manter um clima agradável e proporcionar comemorações, como, por exemplo, aniversários, formaturas

dentre outros. A cooperativa realiza treinamentos constantes, pesquisas voltadas ao engajamento, como avaliação do clima organizacional, questionário sobre as melhores empresas para trabalhar, melhor empresa para começar a carreira, e pesquisa de pulso.

Constatou-se que os colaboradores sentem orgulho em trabalhar na cooperativa, estão satisfeitos e consideram um ótimo lugar para trabalhar, e indicariam a empresa para um amigo trabalhar. Ainda, verificou-se que a maioria dos respondentes assinalaram a opção na qual se identificam com o propósito e valores organizacionais da cooperativa. Entretanto, os respondentes apontaram que os processos de comunicação e *feedback* necessitam de melhorias para estimular ainda mais o engajamento.

As oportunidades de melhorias identificadas para otimizar o engajamento, são: 1) a cultura de solicitar e dar *feedbacks*, ainda não está sendo realizada com a frequência e leveza que a empresa espera; 2) o processo de comunicação necessita ser aprimorado; 3) a busca por uniformizar ainda mais os valores dos colaboradores com os da organização, ou seja, há um percurso a se desenvolver para que todos os colaboradores estejam alinhados com seus valores e propósito. Um dos fatores que tornam esse processo mais lento é que há um bom número de colaboradores que atuam por anos na organização, surgindo uma resistência por parte de alguns deles; 4) líderes deveriam agir com mais empatia.

Sendo assim, essa pesquisa apresenta como contribuições a identificação dos fatores críticos que podem interferir no engajamento, como, por exemplo: falta de cultura de dar *feedbacks*, processo de comunicação inadequado, falta de disseminação e uniformização dos valores dos colaboradores e da organização; estilo de liderança que não apresenta empatia; falta de direção e propósito.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o tamanho da amostra, representada por 17% dos colaboradores. Como sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se um estudo de como desenvolver o perfil necessário para promover o alinhamento da identidade do profissional com a organização; levantamento dos fatores chave para otimização do engajamento das equipes com os resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

- BEM, J. C. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade dos Meios de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5489/1/000451399-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2020.
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre, RS: Dublinense, 2014.
- DULYE, Linda et al. **Essential techniques for employee engagement**: tips, tools and practical advice for building a committed workforce. London, UK: Melcrum Publishing, 2007. Disponível em: <<https://www.hult.edu/en/executive-education/>>. Acesso em: 27 set. 2020.

ELOFY. **Elogios**. c2020. Disponível em: <<https://www.elofy.com.br/elogios>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

KARSAN, Rudy. Beyond employee engagement. **Training Journal**, London, p. 46-49, aug. 2011. Disponível em: <<http://www.elsevier.com>>. Acesso em: 27 set. 2020.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro, RJ: Harper Collins, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MAYLETT, Tracy. **Engajamento Magic: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações**. São Paulo, SP: Ornitórrinco, 2019.

NETO, A. P. et al. A gestão de pessoas com foco no engajamento organizacional dos colaboradores de uma empresa bancária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: UFF, 2013. Disponível em: <<https://www.inovarse.org/filebrowser/download/15739>>. Acesso em: 17 set. 2020.

OBREGON, S. et al. Engajamento no trabalho: uma análise das publicações da última década. **Revista Espacios**, v. 37, n. 24, p. 15. 2016. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n24/16372415.html>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

PARODI, Karin. Engajamento: o grande desafio das organizações. **Harvard Business Review Brasil**. 2015. Disponível em: <www.hbrbr.com.br/post-de-blog/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes#sthash.QGZeBfBK.dpuf>. Acesso em: 15 out. 2020.

RODRIGUEZ, C. V. O.; TOMEI, P. A.; SERRA, B. P. C. Alinhamento pessoa – organização (P-O fit) e engajamento: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de estratégia**, São Paulo, v. 19, n. 1. p. 128-148. Jan./mar. 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58176>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieternel; VAZQUEZ, Ana C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2013.

SHERIDAN, Kevin. **Construindo uma cultura magnética: como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

VAZZOLER, E. Resumo do Livro Engajamento do Colaborador 2.0 de Kevin Kruse. **Endomarketing Tv**, [2017?]. Disponível em: <https://endomarketing.tv/engajamento-do-colaborador-2-0-resumo/?utm_source=blog-endo&utm_medium=bloglink&utm_campaign=post-5-fatores-chave>. Acesso em: 17 set. 2020.