UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GERH PERCEBIDAS E RESULTADOS
INDIVIDUAIS – O PAPEL MEDIADOR DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

Célia Bueno de André Plathow

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Célia Bueno de André Plathow

**A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GERH PERCEBIDAS E RESULTADOS
INDIVIDUAIS – O PAPEL MEDIADOR DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo, como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Plothow, Celia Bueno de André

A relação entre as práticas de GERH percebidas e resultados individuais:
o papel mediador do engajamento no trabalho / Celia Bueno de André Plo-
thow. – São Paulo, 2018.

193 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos 2. Práticas de recursos humanos
3. Engajamento no trabalho 4. Desempenho profissional 5. Modelagem de
equações estruturais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

**Dedico esta tese ao meu marido, Conrado, e à
minha filha, Carolina. Sem vocês, nada teria
sentido.**

AGRADECIMENTOS

A sensação de escrever esse tópico é de uma mistura de sentimentos: gratidão, cansaço, alívio, ansiedade com o que virá pela frente (como preencher o espaço que a tese tomou nos últimos anos?).

O meu maior agradecimento é, sem dúvida, para o Prof. André Fischer, que me aceitou generosamente no final do Doutorado como sua orientanda. Foi em um momento crítico, pois, sem sua ajuda, não teria finalizado esta tese. Aprendi a admirá-lo ainda mais, quer seja pelo seu profundo conhecimento e entusiasmo, comprometimento com seus orientandos e com a FEA USP, quer seja pela sua humanidade e generosidade. Serei eternamente grata.

À Regina, que de maneira leve e muito eficaz, ofereceu-me inestimável apoio no contato com o Prof. André, orientou-me nos meandros administrativos da FEA-USP, sempre com sorrisos e carinho. Obrigada, Regina. Você fez a diferença.

Agradeço, acima de tudo, às pessoas mais importantes da minha vida: meu marido, Conrado, e minha filha, Carolina. São minha razão de ser e de viver. Durante esse longo período, nas dores, nos rancores, no mau humor, vocês me ofereceram palavras, abraços e apoio incondicional para que eu pudesse prosseguir. Conrado: o que dizer de seu amor, por vinte e cinco anos? Carol: eu só existo como mãe porque você existe como filha. Eu sou porque você é.

Agradeço ao meu primeiro orientador, desde o Mestrado, Prof. Lindolfo de Albuquerque, pelos direcionamentos e palavras de conforto. Agradeço aos Professores Eduardo Vasconcelos e Graziela Comini, pelo incentivo e palavras de apoio nos momentos mais difíceis desses anos. Obrigada.

Agradeço à minha família (Buenos, Andrés e Plathows) e aos meus amigos de vida praticamente inteira – Godoys, pelo suporte afetivo em todos esses anos.

Agradeço ao Prof. Diógenes Bido, sem o qual não teria me aventurado no mundo das equações estruturais.

Agradeço à colega que me ajudou com a parte estatística desta tese, Patrícia Maggi. Em breve, conte comigo para ajudá-la no que for preciso.

Agradeço àqueles que responderam à minha pesquisa e às empresas dos levantamentos 2 e 3, que me abriram as portas. Ana Paula Pinho, Edna, Adriana – levantamento 2 e Paulo e Ronaldo, levantamento 3: sem vocês, não haveria resultados a serem analisados.

Agradeço à USP, minha casa acadêmica desde a graduação.

A todos, muito obrigada!

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original. ”
Albert Einstein

RESUMO

Este estudo tem por objetivo contribuir para a investigação sobre as relações entre as práticas de GERH, o engajamento no trabalho e resultados no nível do indivíduo: desempenho no cargo e intenção de sair da organização. A pesquisa bibliográfica demonstrou a multiplicidade de Práticas, Sistemas de Práticas de GERH, com convergências e divergências. O referencial *Amo Framework* para a definição das Práticas se mostrou, ao menos conceitualmente, um modelo robusto e integrador do plano organizacional para o plano individual. Empiricamente, encontramos forte associação entre as Práticas de GERH orientadas pelo AMO e o Engajamento o que, sem dúvida, é uma contribuição para o “Problema da Caixa Preta”. Ainda quanto à pesquisa bibliográfica, foi analisado o construto engajamento no trabalho e suas diversas linhas teóricas, variáveis antecedentes e escalas de mensuração.

Foi definido modelo teórico que relaciona as Práticas de GERH, os resultados individuais, o engajamento no trabalho e variáveis antecedentes relevantes associadas ao engajamento, que foi testado via Modelagem de Equações Estruturais (Lavaan- R), atendendo aos requisitos de qualidade de ajuste (GOF), com parâmetros considerados bons.

O foco desta pesquisa foi trazer o construto de engajamento no trabalho para o debate acadêmico no Brasil e seu papel na Gestão Estratégica de RH. Desse modo, em tempos de alta competitividade, podemos afirmar que um dos objetivos da GERH deve estar ligado à promoção dos níveis de Engajamento. Nesse estudo, ficou demonstrada a robustez do construto e sua mensuração, a validade discriminante com outros construtos e na amostra pesquisada a associação significativa direta em relação ao Desempenho no Cargo e a Intenção de Sair.

Foram confirmadas as hipóteses com respeito à importância do engajamento no trabalho – quer seja em sua associação direta com as variáveis de resultado individuais, quer seja pela sua associação indireta nas relações entre as Práticas de GERH (e Suporte Percebido) e as variáveis consequentes pesquisadas.

Como contribuições da tese para a Teoria, consideramos que os resultados desta tese fazem avançar a compreensão acerca do ‘Problema da Caixa Preta’ ao demonstrar a forte associação positiva entre as Práticas de GERH e o engajamento no trabalho e este com comportamentos e atitudes desejáveis.

Sugestões para futuras investigações bem como implicações teóricas, metodológicas e práticas são discutidas.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos. Práticas de recursos humanos.

Engajamento no trabalho. Desempenho profissional. Modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

This study aims to contribute to research on the relationships between the practices of SHRM, work engagement and results at the individual level: performance and intention to leave the organization (reverse). The bibliographical research demonstrated the multiplicity of Practices, Systems of Practices of SHRM, with convergences and divergences. The Amo framework for the definition of Practices has been shown, at least conceptually, as a robust and integrative model. Empirically, we find a strong association between the AMO oriented practices and the engagement, which undoubtedly contributes to the 'black box problem'. As for bibliographical research, the work engagement construct and its various theoretical lines, antecedents variables and measurement scales were analyzed.

It was defined a theoretical model that relates the SHRM Perceived Practices, the individual results, the engagement in the work and relevant antecedent variables associated to the engagement, which was tested using Structural Equation Modeling (Lavaan-R), meeting the requirements of quality of fit (GOF), with parameters considered good.

The focus of this research was to bring the work engagement construct to the academic debate in Brazil and its role in SHRM. Thus, in times of high competitiveness, we can say that one of the objectives of the SHRM must be linked to the promotion of levels of work engagement. In this study, the robustness of the construct and its measurement, the discriminant validity with other constructs and a direct significant association with respect to job performance and the Intention to leave (reversed) were proved.

The hypotheses regarding the importance of engagement at work - whether in their direct association with the individual outcome variables or their indirect association in the relationship between the Practices of SHRM Perceived Practices, and Perceived Support and the consequent variables were confirmed in the sample.

As contributions of the thesis to the Theory, we consider that the results of this thesis advances the understanding about the 'Black Box Problem' by demonstrating the strong positive association between the SHRM Practices and the work engagement and the latter with desirable behaviors and attitudes.

Suggestions for future investigations as well as theoretical, methodological and practical implications are discussed.

Keywords: Human resources administration. Strategic human resource practices. Work engagement. Job performance. Modeling of structural equations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Contexto e problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	19
1.3. Justificativa e contribuições do estudo.....	20
1.4 Estrutura da tese	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Base teórica: Gestão estratégica de RH.....	23
2.1.1. Quadros Conceituais sobre a relação entre as Práticas de GERH e Resultados.....	26
2.1.2. Práticas e Sistemas de GERH que se associam a resultados.....	32
2.1.3. Práticas de GERH orientadas pelo <i>AMO Framework</i>	38
2.1.4 A mensuração das Práticas de GERH	41
2.1.5 Resultados associados às Práticas de GERH Percebidas	42
2.2. Engajamento no trabalho.....	46
2.2.1 Diferenciação entre o engajamento e outros conceitos	51
2.2.2. As escalas de mensuração do engajamento no trabalho.....	54
2.2.3. Pesquisas acadêmicas brasileiras sobre o Engajamento no Trabalho	58
2.2.4. Fatores antecedentes do engajamento	63
2.2.5. Práticas de GERH como antecedentes ao Engajamento.....	66
2.2.6 O engajamento para as consultorias	67
2.3.Modelo Teórico: Engajamento como Fator Mediador entre Práticas de RH e resultados individuais ...	72
2.3.1 Principais Construtos Antecedentes ao Engajamento	73
2.3.2. Variáveis Consequentes ao Engajamento.....	77
2.3.3 Principais Variáveis de Controle.....	80
2.4 Síntese do referencial teórico	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
3.1 Planejamento da Pesquisa: Método de Investigação.....	87
3.2 Operacionalização dos construtos	88
3.2.1 Práticas de GERH Percebidas	88
3.2.2 Engajamento no Trabalho	90
3.2.3 Desempenho no Cargo	91
3.2.4 Intenção de Sair.....	92
3.2.5 Suporte Percebido.....	92
3.3 Estrutura do Questionário.....	95
3.4 Coleta de Dados	97
3.4.1 <i>Levantamento de Dados 1 - Survey – População, Amostra e Estratégia de Coleta</i>	98
3.4.2 <i>Levantamento de Dados 2 – Equipe de Enfermagem de Hospital Público (O.S.S)</i>	103

3.4.3. Levantamento 3 – Equipe de Promotores de Vendas de Empresa Alimentícia (fabricante de produtos para vendas a varejo).....	106
3.5 Técnica de Análise Estatística Multivariada	107
3.5.1 Modelo Teórico - Diagrama de Caminhos	109
3.5.2 O Modelo de Mensuração da Pesquisa.....	110
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	115
4.1 Introdução	115
4.2 Análise Descritiva – Levantamento 1	115
4.2.1 Perfil da Amostra – Levantamento 1.....	115
4.2.2 Estatísticas Descritivas dos Indicadores e dos Construtos – Levantamento 1	116
4.2.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria.....	118
4.2.4 Teste de Normalidade dos Dados.....	118
4.3 Análise Descritiva – Levantamento 2	119
4.3.1 Perfil da Amostra – Levantamento 2.....	119
4.3.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Levantamento 2	120
4.3.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria.....	121
4.3.4 Teste de Normalidade dos Dados.....	122
4.4 Análise Descritiva – Levantamento 3	122
4.4.1 Perfil da Amostra – Levantamento 3.....	122
4.4.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Levantamento 3	123
4.4.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria.....	124
4.4.4 Teste de Normalidade dos Dados.....	125
4.5 Análise Descritiva – Todos os Levantamentos	126
4.5.1 Perfil Demográfico – todos os levantamentos.....	126
4.5.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Todos os Levantamentos	127
4.5.3 Diferenças nas Variáveis de Controle	128
4.6 Resultados – Análise Multivariada	131
4.6.1 Modelo de mensuração (todos os levantamentos).....	131
4.6.2 Modelo Estrutural (todos os levantamentos).....	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS	161
APÊNDICES.....	175

1 INTRODUÇÃO

1.1.Contexto e problema de pesquisa

A comunidade profissional de Recursos Humanos¹ por vezes tem dificuldades em demonstrar como as práticas de GERH podem gerar resultados. Dado que muitas vezes a área exige investimentos consideráveis, tais como os alocados em ações de treinamento, faz-se importante estabelecer como tais investimentos afetam os resultados da organização.

No âmbito acadêmico, tem havido maior interesse dos pesquisadores em ligar as atividades de RH ao desempenho da organização (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Shin & Konrad, 2017). Pesquisadores europeus e americanos vêm se dedicando ao longo das últimas décadas a demonstrar como as práticas, ou certos conjuntos de práticas, de Gestão Estratégica de Pessoas (GERH) podem afetar o desempenho da organização (Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Esses dados foram confirmados em publicações posteriores e meta-análises desta literatura (p. ex., Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Destacam-se ainda importantes revisões sobre o tema realizadas por autores como Dyer e Reeves (1995), Becker e Gerhart (1996) e Wall e Wood (2005).

A produção acadêmica brasileira, entretanto, ainda segue tímida nessa temática e teve seu início mais tardio frente a outros países, por volta dos anos 2000 (Fischer, 2015, p. 61). A produção nacional tem majoritariamente focado em temas relacionados ao comportamento organizacional (Tonelli, Caldas, Lacombe, & Tinoco, 2003). A revisão da produção nacional entre 2000 e 2010 realizada por Meneses, Coelho Junior, Ferreira, Paschoal, & da Silva Filho (2014) demonstrou que apenas 23% dos estudos foram categorizados como específicos de recursos humanos e apenas **sete deles** com foco na pesquisa sobre resultados das práticas de gestão de pessoas. A revisão realizada por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011), exclusivamente sobre políticas de recursos humanos e focalizando o mesmo período de 2000 a 2010, encontrou resultados semelhantes. Entretanto, as autoras constatarem que “os

¹ Para efeito desta tese, os termos Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos são equivalentes.

estudos que relacionam gestão de pessoas com outras variáveis são poucos” (Demo et al., 2011, p. 34).

O interesse do Brasil um pouco mais tardio pela temática pode ser compreendido pelo contexto socioeconômico, o qual, até o final da década de 1980, não estava totalmente inserido no mercado global. Dada a crescente competitividade, a área de RH tem sido desafiada a contribuir e a justificar como as práticas e processos de gestão podem afetar os resultados das organizações.

Um aspecto relevante que emerge nesse tema é: **quais práticas de GERH se associam a resultados?**

Há uma vasta literatura no campo que advoga pelo estabelecimento de sistemas ou configurações de práticas de GERH, ao invés do foco no impacto em uma determinada prática isoladamente. Tais sistemas de práticas devem estar alinhados ao contexto organizacional e serem mutuamente reforçados (Dyers & Reeves, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011).

A literatura de configurações de práticas os denomina Sistemas de GERH de Alto Desempenho (HPWSs²), Sistemas de Alto Comprometimento (HCWSs) e Sistema de Alto Envolvimento (HIWSs), cujos termos muitas vezes se confundem (Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). Os Sistemas de GERH de Alto Desempenho (HPWSs) foram recentemente definidos como “um conjunto de práticas de GERH separadas, mas interconectadas, projetado para melhorar as habilidades e esforços dos funcionários” (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007, p. 1069). A análise detalhada desses sistemas revela que há similaridades e diferenças entre as práticas que devem ser reforçadas, não havendo consenso sobre quais seriam essas práticas.

O exame do conjunto de práticas similares nesses sistemas se alinha ao quadro conceitual mais recente intitulado ‘AMO³ framework’ (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). De maneira sintética, o ‘AMO framework’ é um modelo de relações causais. Os autores defendem que as práticas de RH devem estar orientadas pelo AMO, a saber: práticas que fomentem a habilidade dos empregados, práticas que fomentem a

² High Performance Work Systems. High Commitment Work Systems. High Involvement Work Systems.

³ A: abilities, M: motivation; O: opportunities to participate.

motivação e práticas que fomentem a participação. Além disso, consideram que tais práticas aumentam o esforço discricionário do empregado o que, por sua vez, associa-se ao desempenho da organização (por exemplo, a qualidade e tempo de produção, custo de trabalho por unidade de produção, o lucro operacional). Nessa linha de pesquisa, destacam-se os trabalhos de Evans e Davis (2005), Gerhart (2007) e Lepak, Liao, Chung e Harden (2006). O conjunto de trabalhos internacionais utilizando o quadro conceitual do “AMO” para fim de escolha das práticas de GERH vem aumentando significativamente (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boxall & Purcell, 2011). Mais recentemente, destacamos os trabalhos de Jiang et al. (2012) e Paauwe, Wright e Guest (2013).

Além disso, em muitas pesquisas, os Sistemas de Práticas de GERH são analisados de acordo com sua presença naquela determinada empresa (Chang, 2005; Huselid, 1995; Wright, McMahan, Snell & Gerhart, 2001). No entanto, é possível supor que a eficácia da GERH depende de mais que a presença de tais Práticas de GRH. A maneira como a prática é implantada ou como é percebida sua implantação ou sua eficácia também desempenha um papel vital (Han, Chou, Chao, & Wright, 2006; Wright & Nishii, 2007).

Apesar do arcabouço teórico respaldar a importância das práticas de RH – especialmente considerando a Economia do Conhecimento, a teoria de recursos da firma (RBV), capital humano, entre outras, faltam evidências empíricas sólidas acerca dos processos pelos quais as práticas de GERH se associam aos resultados (Dyer & Reeves, 1995; Ulrich & Dulebohn, 2015). O mecanismo pelo qual se dá essa associação entre resultados da organização e a gestão de GERH é denominado ‘*Black Box Problem*’ ou ‘Problema da Caixa Preta’ (Appelbaum et al., 2000) - se de maneira direta ou se é um fenômeno mediado por outras variáveis e quais seriam tais variáveis.

Aqui se demarca o problema de pesquisa com o qual esta tese quer contribuir: as práticas de GERH afetam o desempenho organizacional?

Gardner, Moynihan, Park e Wright (2001, p. 6), do grupo da Universidade de Cornell, defenderam que outras variáveis intermediárias fossem consideradas, pois a ação de GERH deve ser examinada por meio de variáveis proximais, tais como as atitudes e comportamentos dos empregados. Mesmo ponto é defendido por Wright e Nishii (2007).

Desse modo, partimos do entendimento que as práticas de GERH afetam o indivíduo: seu desempenho, que por sua vez afeta o esforço discricionário, que afetará a produtividade. Assim, entendemos que o desempenho do indivíduo (assim como outras variáveis atitudinais e comportamentais) é afetado por variáveis antecedentes e também afetará determinados consequentes (Akhter, Siddique, & Alam, 2013).

Daí, temos outra questão mais específica que esta pesquisa busca responder: **“Como se dá a relação entre práticas de GERH e os resultados de desempenho dos indivíduos submetidos a estas práticas? É uma relação direta ou é mediada por outras variáveis?”** Há um conjunto sólido de estudos utilizando variáveis mediadoras dessa relação, especialmente o construto ‘comprometimento organizacional’ (que inclusive nomeia um dos sistemas de Práticas de RH). Outros construtos vêm sendo utilizados, como: a ‘satisfação no trabalho’, o ‘envolvimento no trabalho’ e, mais recentemente o **‘engajamento no trabalho’**, como na pesquisa de Alfes, Truss, Soan, Rees e Gatenby (2013).

Os gestores de RH e as consultorias especializadas têm destacado a importância de funcionários engajados para que a empresa alcance seus objetivos e resultados, mas, na maioria das vezes são constatações sem respaldo científico. Há diversas definições do conceito de engajamento. O trabalho seminal de Kahn (1990, p. 695), que propôs a teoria sobre o tema, explica que o engajamento representa um ‘estado’ em que o empregado ‘está totalmente presente’ durante o trabalho, investindo sua energia pessoal e experienciando uma conexão emocional com sua produção. O construto tem ganhado relevância acadêmica desde então (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Guest, 2011; Saks & Gruman, 2014) mas ainda está longe de estar suficientemente consolidado.

Segundo Guest (2011), o conceito de engajamento tem sido utilizado para se compreender as relações entre as Práticas de GERH e os resultados individuais, embora ainda com poucas evidências empíricas. Destacam-se, nesse ponto, os trabalhos com evidências empíricas positivas de Rich, Lepine e Crawford (2010) que advogam ser variável mais proximal do comportamento de desempenho.

Desde então, outros trabalhos bastante significativos foram publicados nos Estados Unidos (Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014), na Inglaterra (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013) e na Índia (Agarwal, Datta, Blake-

Beard, & Bhargava (2012). Em revistas de prestígio (A1) relacionando práticas de GERH e resultados (individuais e organizacionais) utilizando o engajamento como fator mediador.

A escolha do engajamento no trabalho se deve pelas seguintes razões: a) supõe-se ser atitude mais proximal ao comportamento de desempenho que outras disponíveis na literatura, como alegam diversos autores (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Rich et al., 2010); b) pela conotação de alocação ativa dos recursos pessoais no trabalho (Rich et al., 2010); e c) por se tratar de conceito ainda pouco estudado academicamente no Brasil.

Para este estudo, com base na literatura referenciada, propomos então que as práticas de GERH e os resultados das pessoas em suas atividades na organização são mediados por uma variável individual – o engajamento no trabalho.

Por fim, é importante que se estabeleçam quais resultados podem ser associados às práticas de RH e ao engajamento no trabalho. Nesse sentido, há convergência entre os estudos, pois, em sua maioria, investigam os resultados no nível individual, mais proximais – como, por exemplo, o desempenho no cargo e outros resultados desejados, como diminuição da intenção de sair.

1.2 Objetivos da pesquisa

Partindo do pressuposto que a investigação da efetividade das práticas de GERH deve ser estudada considerando sua relação com resultados proximais (ligados ao indivíduo) e que há variáveis mediadoras relevantes nessa relação – no caso do presente estudo, o engajamento no trabalho - essa tese tem como objetivo geral: investigar as relações entre as práticas de GERH, o engajamento no trabalho e resultados no nível do indivíduo: desempenho no cargo e intenção de sair da organização.

Como objetivo específico, temos:

- a) Formular e testar o modelo teórico que relaciona as práticas de GERH, os resultados individuais, o engajamento no trabalho e variáveis antecedentes e consequentes relevantes associadas ao engajamento.

1.3. Justificativa e contribuições do estudo

Esta tese justifica-se pela relativa escassez de estudos brasileiros no campo da GERH. Há poucos estudos no Brasil sobre quais práticas ou configurações de práticas de GERH têm potencial para afetar os resultados individuais, grupais ou organizacionais.

Além disso, ainda existem lacunas sobre como e quais variáveis são relevantes nas relações entre as práticas de GERH e resultados individuais – o denominado ‘problema da caixa preta’. A literatura estrangeira tem apontado indícios de que o engajamento no trabalho é importante mediador nessa relação. No entanto, estudos acadêmicos sobre engajamento no trabalho ainda são escassos no Brasil, inclusive gerando polêmicas quanto à sua real contribuição.

Assim, acredita-se que o construto de engajamento no trabalho ainda merece maior aprofundamento acadêmico no Brasil, embora esteja sendo popularizado pelas consultorias. Não obstante as limitações conceituais e empíricas presentes neste estudo, ele interessa especialmente às organizações ocupadas com o processo de gestão estratégica de RH, para o êxito de seus planos e objetivos.

1.4 Estrutura da tese

Esta tese está organizada em cinco capítulos: no capítulo 1, o problema de pesquisa é contextualizado e é apresentada a contribuição proposta desta tese, focada na melhor compreensão entre as relações entre as práticas de GERH, os resultados individuais – hipotetizando que o engajamento no trabalho tem papel relevante nessas relações. Entende-se que tal contribuição é aderente à literatura atual sobre o tema, pertinente e importante, pois ainda são esparsas as investigações no Brasil acerca dos resultados das práticas de GERH e trabalhos acadêmicos sobre o engajamento no trabalho.

No capítulo 2, Fundamentação Teórica, busca-se integrar o conhecimento anterior sobre o problema da pesquisa por meio de pesquisa bibliográfica no Brasil e nas principais revistas internacionais, nas quais são citados estudos sobre as Práticas de GERH e Sistemas de Práticas de GERH e quais se mostram associadas com maior evidência empírica aos resultados individuais. O capítulo prossegue com a análise da bibliografia acadêmica sobre

Engajamento no Trabalho (antecedentes e consequentes) e pesquisas empíricas realizadas utilizando esse conceito associado às Práticas de GERH e resultados individuais. Nesse ponto, são levantadas as principais variáveis consequentes das Práticas de GERH e do Engajamento no Trabalho. O capítulo é finalizado apresentando as principais hipóteses do estudo que guiaram a pesquisa empírica realizada.

O capítulo 3, Procedimentos Metodológicos, descreve as escolhas metodológicas realizadas, pressupondo coerência entre tais escolhas, a literatura atual e o problema de pesquisa citado.

O capítulo 4, Apresentação e Análise dos Resultados, traz o detalhamento dos dados obtidos por meio da pesquisa empírica, de forma a atender aos objetivos específicos e geral propostos.

E, finalmente, o capítulo 5, Considerações Finais, consolida os resultados alcançados e descreve também os limites do estudo, as contribuições da pesquisa e as implicações para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Base teórica: Gestão estratégica de RH

Boxall, Purcell e Wright (2007) distinguem três grandes áreas de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos (GRH): micro RH (MGRH) ou estudo das subfunções e do gerenciamento de pequenos grupos; a Gestão Estratégica de RH (GERH), que se ocupa do estudo das estratégias de GERH adotadas por unidades de negócios e empresas, bem como por medir o impacto dessas estratégias sobre o desempenho da organização e a Gestão Internacional de Pessoas (GIRH), que cobre a gestão de RH em empresas que operam globalmente ou além de suas fronteiras nacionais. Esta tese situa-se na área de gestão estratégica de pessoas (GERH). Segundo Wright e McMahan (1992, p. 298) a gestão estratégica de pessoas é definida como “o padrão de atividades planejadas que tem como objetivo ajudar a organização a atingir seus objetivos”.

Como pressupostos teóricos, parte-se da Abordagem Comportamental em Administração e da Teoria das Trocas Sociais. Sob essas perspectivas, a implantação bem-sucedida da estratégia organizacional exige um conjunto único de comportamentos e atitudes dos funcionários, contingentes a determinadas características da organização e a sua estratégia organizacional, as quais serão obtidas ou reforçadas por meio de um determinado conjunto de práticas de RH (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). As teorias comportamentais (Schuler & Jackson, 1987) focam nas atitudes e comportamentos dos empregados como mediadores da relação entre GERH e resultados organizacionais, assumindo que as práticas de RH podem influenciar o comportamento dos empregados. As atitudes e comportamentos mais apropriados dependerão de vários fatores, incluindo a estratégia da empresa.

A Teoria das Trocas Sociais⁴ (Blau, 1964) está entre os fundamentos conceituais mais utilizados para compreensão do comportamento organizacional e defende que a reciprocidade entre indivíduos e a organização é exercida em razão de investimentos percebidos (dinheiro, aceitação social, estima ou respeito, provação social, conselhos e serviços). Desse modo,

⁴ Teoria das Trocas Sociais ou SET (*Social Exchange Theory*, em inglês).

partimos do pressuposto de que a ponte entre determinadas práticas de RH e os resultados pode ser explicada pela reciprocidade dos empregados junto a seus empregadores.

Segundo Cropanzano e Mitchell (2005), suas raízes estão na década de 1920 e atravessam disciplinas tais como a antropologia, a psicologia social e a sociologia. Ainda segundo os autores, essas raízes defendem diferentes pontos de vista, mas convergem com o entendimento de que a troca social envolve uma série de interações que geram obrigações. Segundo a teoria das Trocas Sociais, essas interações são geralmente vistas como interdependentes e dependentes das ações do outro envolvido (Blau, 1964 como citado em Cropanzano & Mitchell, 2005).

Um dos princípios básicos da Teoria das Trocas Sociais (ou SET – *Social Exchange Theory*) é que os relacionamentos evoluem ao longo do tempo em relações de confiança, lealdade e compromisso mútuo. Para isso, as partes devem respeitar determinadas ‘regras’ que guiam os processos de Trocas Sociais. Assim, o uso de SET em comportamento organizacional se baseia numa dessas regras, que é a expectativa de reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005).

A expectativa da reciprocidade pode ser de três tipos diferentes: (a) reciprocidade como um padrão transacional de trocas interdependentes (os resultados são baseados numa combinação de esforços das partes), (b) reciprocidade como ‘crença popular’ e (c) reciprocidade como norma moral.

A reciprocidade como padrão transacional de trocas interdependentes pode ser compreendida da seguinte forma: se uma parte fornece um benefício, a parte receptora deve dar algo semelhante em troca (Gergen, 1969 como citado em Cropanzano & Mitchell, 2005). A reciprocidade como ‘crença popular’ diz respeito à crença de que ‘as pessoas têm o que merecem’ (Gouldner, 1960 como citado em Cropanzano & Mitchell, 2005). Por fim, a reciprocidade como norma moral pode ser entendida como obrigação cultural, na qual aqueles que não cumprem são punidos (Mauss, 1967 como citado em Cropanzano & Mitchell, 2005). Desse modo, é possível supor, com base na SET, que o investimento em Práticas de RH será retribuído pelos empregados, daí a relevância das Práticas de RH nas atitudes e comportamentos dos empregados.

A GRH é entendida como um conjunto de atividades desenvolvidas para a adequada gestão dos funcionários (Boselie et al., 2005). Fischer (2002, p. 12) define a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como “a maneira pela qual uma empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento das pessoas”. A GRH se materializa por meio da concepção e implantação de práticas para sua adequada gestão.

Segundo Legge (1995, p. 22):

(...) gestão de RH é selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores de tal forma que estes obtenham satisfação e deem o seu melhor, e, ao fazê-lo, permitam à organização atingir as suas metas. Mais, gestão de pessoas é tarefa de todos os gestores e não apenas dos especialistas em RH.

A Gestão Estratégica de RH (GERH) – construto proposto por Schuler (1992, p. 30) envolve “todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos e seus esforços para a formulação e a realização das necessidades estratégicas da empresa”. Nota-se aqui que a mudança mais significativa entre as definições de GRH e a GERH reflete a importância do alinhamento e orientação da estratégia da organização.

A definição da gestão de RH como um conjunto de práticas – conforme acima, é a que mais se disseminou, pois demarca o processo de formalização de RH – por meio de práticas. Vale ainda ressaltar a diferença entre Políticas e Práticas de GERH. De acordo com Jiang et al. (2012), políticas são elementos aglutinadores de práticas que objetivam algo – normalmente relacionado ao desempenho das pessoas. Assim, ainda de acordo com os autores, a visão contemporânea sugere que as Políticas de RH devem estar assentadas nos três domínios do ‘*AMO framework*’ (o domínio das capacidades, o domínio da motivação e esforço e o domínio das oportunidades de participar/contribuir).

No que diz respeito à definição de Práticas de RH, há relativo consenso na literatura que se trata de “conjunto distinto, mas inter-relacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos de uma organização” (Kaya, Koc, & Topcu, 2010, p. 2033). Ou seja, as Práticas de GERH devem estar alinhadas e direcionadas aos objetivos estratégicos da organização – que devem ser mensurados em resultados. Aqui se deve então averiguar modelos conceituais sobre como se dão as relações entre as Práticas de GERH e os resultados, tema do próximo tópico.

2.1.1. Quadros Conceituais sobre a relação entre as Práticas de GERH e Resultados

Compreender o relacionamento entre GERH e o desempenho organizacional é um dos objetivos de longa data da pesquisa em GERH (Guest, 2011). Não há consenso quanto aos principais fatores que ligam a utilização de Sistemas de Práticas de RH ao desempenho organizacional (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006). Em suma, os pesquisadores têm evidências de que as Práticas de GERH ‘funcionam’, mas não sabem como exatamente essa relação ocorre. (Messersmith et al., 2011).

Dada a relevância e centralidade do tema para essa tese, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre a relação entre as práticas de GERH e resultados no agregador EBSCO. Encontramos 73 artigos desde 2010 que relacionam as Práticas de GERH a resultados organizacionais no periódico *International Journal of Human Resource Management* (A1), 19 artigos no *Strategic Management Journal* (A1), 18 artigos no *Academy of Management Journal* (A1), 18 artigos no *Journal of Management Studies* (A1) e 8 artigos na *Harvard Business Review* (A1).

Em língua portuguesa, a busca indicou 19 artigos no mesmo critério, dos quais 5 na Revista de Administração Contemporânea - RAC (A2), 4 na Revista de Administração do Mackenzie (B1) e 2 na *Brazilian Business Review* - BBR (B1). Os demais artigos foram publicados em revistas de menor expressão. Nessa busca, destaca-se o trabalho de revisão conduzido por Oliveira, González e Oliveira (2014).

Por meio da análise desses artigos, localizamos aqueles considerados relevantes, visando traçar um panorama amplo sobre o tema. Os estudos analisados para esta tese adotaram ao menos quatro abordagens conceituais sobre o problema:

- a) A relação entre práticas de GERH e desempenho organizacional é entendida de maneira direta (como é o caso do estudo de Delery e Doty (1996) anteriormente mencionado).
- b) Estudos nos quais se reconhece a importância de variáveis mediadoras relacionadas ao indivíduo/grupo – ou seja, a relação entre gestão de GERH e desempenho organizacional é mediada pelos empregados – por meio de suas atitudes e comportamentos.

- c) Estudos que defendem a importância do gestor de linha na implantação das práticas, ou seja, a relação entre gestão de GERH e desempenho organizacional é também mediada pelo líder, pois a relação líder-liderado é crítica nas respostas afetivas dos empregados (Kelliher, Hailey, & Farndale, 2013).
- d) Estudos que entendem que a relação entre gestão de GERH e o desempenho organizacional deve ser mediada por variáveis de ‘nível superior’, ligadas ao tecido social, tais como clima organizacional (Bowen & Ostroff, 2004).

Essa multiplicidade de abordagens será melhor demonstrada nos diversos quadros conceituais que explicitam as relações entre a GERH e os resultados a serem discutidos a seguir. Tais quadros serão apresentados em ordem cronológica (data de publicação) e possuem algumas similaridades. Os dois primeiros incluem a estratégia organizacional. Os demais, a partir de 2000, não. Purcell (2004) argumenta que apenas estudos longitudinais podem capturar a relação entre a estratégia organizacional e GERH devido ao lapso temporal, algo de difícil execução.

Figura 1 – Quadro Conceitual de Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997)

Fonte: Traduzido e adaptado de Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.

Figura 2. Quadro Conceitual de Guest (1997)

Fonte: Traduzido e adaptado de Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *Internacional journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

As Figuras 1 e 2 descrevem quadros conceituais semelhantes que procuram explicar as relações causais entre as variáveis, em que as setas indicam relações de associação, a saber:

.*Estratégia da organização*;

.*Práticas de GERH* (organizadas em Sistemas ou Configurações);

.*Resultados de GERH* (variáveis atitudinais – ex.: comprometimento): Resultados comportamentais (esforço, que aparece em ambos os modelos);

Aqui vale ressaltar a diferença conceitual entre *atitude e comportamento*, que tem raízes na Psicologia Social. Atitudes diferem de comportamentos, pois são predisposições do indivíduo à ação – favoráveis ou desfavoráveis e não a ação propriamente dita. É um estado ou predisposição aprendida para responder de maneira consistentemente favorável ou desfavorável a respeito de um dado objeto ou podem ser entendidas como crenças, preconceitos, estereótipos, valores e ideologia (Doob, 2012). Conforme Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), as atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal. Entretanto, a atitude favorável (ex: intenção de sair da organização) não significa necessariamente que o comportamento ocorrerá na mesma direção. São fenômenos associados, embora não causais.

.*Resultados organizacionais* (desde variáveis relacionadas ao desempenho operacional – ex.: produtividade; quanto de mercado – ex.: reclamações de clientes; e financeiras - ex.: lucro, ROI).

Ambas as figuras demonstram que as Práticas de GERH devem estar ajustadas à estratégia da organização. Além disso, as Práticas de GERH afetam as variáveis atitudinais ou comportamentais, ou seja, os indivíduos e distalmente os resultados organizacionais.

O quadro conceitual de Appelbaum et al. (2000) – apresentado na Figura 3 – conhecido como ‘AMO⁵ framework’, tem sido utilizado em trabalhos recentes para explicar as relações causais entre as práticas de GERH e os resultados – como, por exemplo, o proposto por Jiang et al. (2012) na Figura 4, com base no AMO – a ser detalhado na sequência.

De maneira sintética, o AMO é composto por três partes de relações causais. Na primeira, encontram-se as práticas de GERH, que devem estar orientadas pelo AMO, a saber:

- a) Práticas que fomentem a habilidade dos empregados: capacidades e competências (desenvolvimento formal e informal, formação e educação).
- b) Práticas que fomentem a motivação: incentivos (por exemplo, a segurança do emprego, informações compartilhadas, oportunidades internas de promoção, salários justos, PPR).
- c) Práticas que fomentem a participação: autonomia, participação na equipe, comunicação.

A segunda parte das relações consiste no esforço discricionário do empregado e, ao final, o desempenho da organização (por exemplo, a qualidade e tempo de produção, custo do trabalho por unidade de produção, o lucro operacional).

Figura 3. Quadro conceitual AMO

Fonte: Traduzido e adaptado de Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Cornell University Press, p.288.

O artigo de Jiang et al. (2012) teve como objetivo contribuir para o avanço na compreensão das relações entre práticas de GERH e resultados e, especificamente, o que os

⁵ A: *abilities*, M: *motivation*; O: *opportunities to participate*.

autores denominam “*internal fit*”, ou seja, como as práticas nos sistemas de recursos humanos funcionam juntas. Os autores defendem que a associação entre as Práticas de RH e os resultados individuais (desempenho do empregado) são mediadas pelos domínios do AMO e quais dessas se associam a qual dos domínios do AMO (Figura 4).

Figura 4. Quadro conceitual de Jiang et al. (2012)

Fonte: Traduzido e adaptado de Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.

Os dois quadros conceituais subsequentes (Figuras 5 e 6) não diferem dos anteriores ao demonstrar que os sistemas de práticas de GERH afetam a organização por meio do comportamento dos empregados. Esses modelos, entretanto, refletem a preocupação recente com a necessidade de diferenciar as práticas concebidas daquelas efetivamente implantadas pelos gestores de linha (aqui consideradas no nível de um grupo de mesmo gestor), ou seja, com a comunicação e execução das práticas (Guest, 2011). Acrescentam ainda a importância da percepção do empregado sobre as intenções dessas práticas, pois serão tais percepções que direcionarão a reação e o comportamento dos empregados (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

Figura 5. Quadro conceitual de Wright e Nishii (2007)

Fonte: Traduzido e adaptado de Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Figura 6. Quadro Processual de GERH

Fonte: Traduzido e adaptado de Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.

As práticas concebidas foram desenhadas em nível estratégico. As práticas efetivamente implantadas são aquelas praticadas rotineiramente pelos gestores de linha e as percebidas pelo empregado dependem da ação do gestor de linha e da percepção do empregado. Paauwe e Boselie et al. (2005) argumentam que a pesquisa até o momento se concentrava nas práticas de GERH *concebidas*. Pouca pesquisa havia sido conduzida sobre as práticas implantadas ou percebidas.

Desse modo, a análise dos diversos quadros teóricos até o momento parece apontar para a **mediação dos indivíduos, por meio de suas atitudes e comportamentos**, quanto ao efeito das Práticas de GERH no desempenho individual e organizacional.

Além disso, em se tratando das Práticas de GERH, deve-se distinguir sobre **as diferenças nas práticas concebidas, praticadas e percebidas**. Autores como Alfes et al.

(2013) defendem que se devem apurar as Práticas de GERH percebidas pelos empregados, dadas as diferenças entre as práticas concebidas, praticadas e percebidas (Gratton & Truss, 2003).

2.1.2. Práticas e Sistemas de GERH que se associam a resultados

Para que se possa avançar no problema de pesquisa, atendendo aos objetivos propostos, é necessário identificar **quais práticas de GERH se associam mais fortemente aos resultados**. Guest (2011, p. 1096) questiona: “É a GRH uma lista de práticas, uma medida de adequação estratégica ou algum tipo de configuração de práticas?”

Estudos de Boselie et al. (2005) demonstraram a enorme variedade de práticas utilizadas em 105 artigos revisados, o que significa que o próprio construto de Práticas de GERH carece de consenso.

Resumidamente, a literatura consultada pode ser mais bem compreendida por meio dos três paradigmas subjacentes (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez & Sánchez-Gardecky (2005): o *paradigma universalista*, que defende um conjunto de “melhores práticas”; o *paradigma contingencial* - que sugere que não haveria melhores práticas, mas práticas ajustadas às contingências da organização e, daí serem mais efetivas - baseado na Teoria da Contingência que prevê a adaptação a variáveis como: ambiente de negócios, cultura, entre outros, e o *configuracional* que, concordando com a perspectiva contingencial advoga um passo além – que as práticas de GERH devem contribuir para a estratégia empresarial e não apenas alinhar-se a ela, e que ajustes simultâneos interno e externo entre o ambiente interno e externo, o mercado e as estratégias são importantes (Ulrich & Brockbank, 2005).

A maior parte dos primeiros estudos de Sistemas de GERH assume o paradigma universalista, como: Sistema de Alto Envolvimento (HIWSs) de Lawler, Mohrman e Ledford (1998); Sistemas de GERH de Alto Desempenho (HPWSs) de Huselid (1995) e Sistemas de Alto Comprometimento (HCWSs), como, por exemplo, Walton (1985) e Arthur (1994). Mais recentemente, os Sistemas de GERH de Alto Desempenho (HPWSs) foram definidos como conjuntos de práticas separadas, conquanto interconectadas, projetadas para melhorar as habilidades e esforços dos funcionários embora contingentes ao ambiente externo e/ou à

estratégia organizacional (Takeuchi et al., 2007). Desse modo, partindo do pressuposto contingencial, autores advogam que os Sistemas de GERH de Alto Desempenho (HPWSs) seriam mais compatíveis com estratégias de negócios que enfatizam a qualidade e diferenciação de produtos (Boxall & Macky, 2007).

Segundo Lepak et al. (2006), a maioria dos pesquisadores em GERH defende, de algum modo, o paradigma contingencial; mesmo autores como Lawler et al. (2005) sugerem que devem ser consideradas variáveis contingenciais para alinhamento. Além disso, é possível supor que o Sistema de GERH ajustado às contingências da organização tende a gerar diferenciais competitivos de difícil imitação.

Segundo Wright e McMahan (1992, p. 298) um “Sistema de GERH é um padrão de atividades planejadas que intenciona ajudar a organização a atingir seus objetivos”. A palavra ‘padrão’ merece atenção, pois explica as relações entre as práticas, já que estas não são independentes. Atividades planejadas denotam a intencionalidade na definição do Sistema de GERH. Reputa-se aos Sistemas de Práticas de GERH maior eficácia baseada na noção de que as experiências com Práticas de GERH mutuamente reforçadas moldam as crenças dos funcionários sobre a natureza da relação de troca com a organização (Rousseau & Greller, 1994).

Um dos primeiros pesquisadores nesse campo foi Pfeffer (1994) que, representando o paradigma universalista, estabeleceu em sua pesquisa uma lista de sete práticas consideradas “superiores”, a saber:

- a) Segurança no trabalho
- b) Seletividade na contratação
- c) Times autogeridos/descentralização
- d) Remuneração acima do mercado ligada ao desempenho da organização
- e) Treinamento extensivo
- f) Redução das diferenças de status
- g) Comunicação interna.

Apesar de pioneiro, o trabalho de Pfeffer (1994) teve muitas críticas, especialmente em razão da perspectiva universalista que pressupõe que tais “melhores práticas” são

aplicáveis a diversos tipos de empresas e estratégias com êxito, o que, por si, parece questionável.

Em perspectiva contingencial, a revisão bibliográfica do período de 1994 a 2003 realizada por Boselie et al. (2005) analisou as práticas de GERH mais utilizadas na relação entre resultados individuais ou organizacionais e quais contingências foram consideradas prevalentes. A meta-análise dos autores apontou ao menos quatro práticas recorrentes, a saber, (Boselie et al., 2005, p. 89):

- a) Treinamento extensivo
- b) Programas de incentivos contingentes ao desempenho organizacional
- c) Gestão do desempenho
- d) Recrutamento e seleção cuidadosa

Os estudos dos Sistemas de GERH (HIWS, HPWS, HCWS) interessam fortemente a esta tese, pois foram concebidos justamente para melhor entendimento sobre o relacionamento entre GERH e o desempenho organizacional. Tais Sistemas de GERH pretendem definir quais práticas de GERH devem se associar a comportamentos de alto desempenho, aos quais se reputam resultados individuais e organizacionais.

O Quadros 1 a seguir compara resumidamente as características e a composição desses Sistemas utilizando estudos seminais no campo.

Quadro 1: Comparação entre Sistemas de GERH

	HIWSs Lawler (1998)	HPWSs Huselid (1995)	HCWSs Arthur (1994)	HCWSs Walton (1985)
Treinamento	Importante, mas não especifica quais nem como.	h/treinamento primeiro ano h/treinamento c/ mais de 1 ano	Treinamentos formais (além do <i>on-the-job</i>) e aprendizado de habilidades gerais (comunicação, resolução de problemas, etc) não relacionadas ao cargo.	Importante, mas não especifica quais nem como.
Carreira	---	% promovido por mérito (e não senioridade) % que é capaz de assumir outro cargo	---	---
Sucessão	---	% empregados (c/plano)	---	---
Avaliação desempenho	---	% avaliados formalmente % empregados	---	Objetivos desafiadores

	HIWSs Lawler (1998)	HPWSs Huselid (1995)	HCWSs Arthur (1994)	HCWSs Walton (1985) teórico
Remuneração	Cargos enriquecidos Remuneração justa Remuneração por habilidades Incentivos de curto prazo: participação nos lucros ou resultados	% empregados com mérito em função de sua avaliação de desempenho Política Salarial: percentil do total <i>cash</i> % empregados com incentivos em função de sua avaliação de desempenho Razão entre Rem. curto prazo/ longo prazo % empregados elegíveis Incentivos de curto ou longo prazo Relação indicador de desempenho empresa e indicador incentivos: para baixo e para cima % mérito para alto desempenho % mérito para baixo desempenho % <i>stock options</i> % cargos descritos e validados	Custo pessoal/ produção (mais alto que na tipologia de controle) % benefícios/ custo empregado % Incentivos/ custo empregado	Cargos amplos Responsabilidades mais flexíveis Incentivos de curto prazo: participação nos lucros ou resultados Remuneração fixa baseada em mérito e em habilidades
Comunicação	Importante, não detalha em que. --	% empregados programas de comunicação formal (jornal, encontros, etc.) % acesso a canal formal de reclamações	---- % empregados que acessaram canal formal de reclamações	Importante, não detalha em que. --
Clima organizacional	---	% empregados que participam de pesquisas atitudinais	Nº de encontros sociais por ano	---
Participação	Mecanismos de participação/ resolução de problemas	% partic. Programas de Qualidade de Vida ou outros programas participativos (círculos de qualidade, etc.)	Mecanismos de participação/ resolução de problemas	Mecanismos de participação/ resolução de problemas

Fonte: Elaboração própria a partir dos trabalhos de Lawler et al. (1998), Huselid (1995), Arthur (1994) e Walton (1985).

A análise do Quadro juntamente a lista das sete práticas de Pfeffer (1994) e as quatro práticas de RH da revisão de Boselie et al. (2005) citadas na página anterior evidencia que algumas práticas de RH defendidas pelos autores não aparecem em todos os modelos, como, por exemplo, Carreira e Sucessão, que só são citados no HPWSs. A prática de Avaliação do Desempenho também não é consenso, sendo citada no HPWSs, HCWSs e na revisão de Boselie et al. (2005). Assim, podemos hipotetizar que os Sistemas citados têm algumas semelhanças (treinamento, remuneração, participação) e diferenças que podem ser reputadas a seus objetivos.

Optamos, então, por analisar com maior profundidade a configuração de práticas denominada por Arthur (1994) como HCWSs⁶ pelos seguintes motivos: (a) não se tem conhecimento da proposição de um sistema considerado de ‘Alto Engajamento’, conceito que será analisado neste estudo; (b) pode-se inferir que há proximidade conceitual entre os comportamentos de comprometimento e engajamento; (c) a configuração de práticas HCWSs tem sido utilizada em diversos estudos, como o de Whitener (2001) e o de Wright e Kehoe (2008).

Walton (1985) e Arthur (1994) foram os pioneiros nos estudos desse conjunto de práticas, demarcando o início de um conjunto de pesquisas sobre sistemas de GERH ou ‘pacotes de práticas de GERH’ que promovessem o comprometimento. Arthur (1994), em pesquisa empírica, encontrou dois sistemas, por meio da análise de *clusters* (um denominado com foco no ‘controle’ – ou redutor de custos e outro denominado foco no ‘comprometimento’) e constatou que o sistema de GERH com ‘foco no comprometimento’ resultou em maior produtividade e menor rotatividade naquele conjunto de empresas.

Segundo o autor, o sistema de GERH com ‘foco em comprometimento’ (HCWS’s) objetiva promover comportamentos e atitudes desejadas por meio da criação de vínculo (comprometimento) entre os objetivos individuais e os organizacionais. Em outras palavras, o objetivo é desenvolver empregados nos quais se pode confiar para realizar tarefas de maior complexidade, em que exista necessidade de discernimento e que sejam consistentes com os objetivos organizacionais.

Em revisão da literatura sobre Práticas de GERH e o Comprometimento, Agarwala (2003, p. 179) levantou um conjunto de práticas em diversos estudos, listadas no Quadro 3.

Quadro 2 - Práticas de GERH e o Comprometimento

<i>Práticas de GERH relacionadas ao Comprometimento</i>	<i>Autor</i>
Recrutamento e Seleção (determinadas práticas que visam à melhoria dos candidatos)	Caldwell et al. (1996)
Experiências de socialização	Caldwell et al. (1996)
Oportunidades de avanço na carreira/ ou oportunidades de crescimento profissional percebidas	Wallace (1995); De’Coninck e Stilwell (1996); Fenton-O’Creevy et al. (1997); Quarles (1994); Martin e Hafer (1997); Deery et al. (1994); Mallak e Kurstedt (1996)
Oportunidades de promoção	DeConinck e Bachmann (1994); Quarles (1994)

(continua)

⁶High Commitment Work Systems

Quadro 2 - Práticas de GERH e o Comprometimento

<i>Práticas de GERH relacionadas ao Comprometimento</i>	<i>Autor</i>
Justiça nas promoções	Ogilvie (1986)
Reconhecimento pelo desempenho e apreciação	Mallak e Kurstedt (1996); Sharma e Singh (1991)
Sistemas de gestão de desempenho	Fletcher e Williams (1996)
Satisfação dos empregados com benefícios	Ward e Davis (1995)
Planos flexíveis de benefícios	Heshizer (1994)
Sistemas de recompensas variáveis e os critérios utilizados na distribuição	Caldwell et al. (1990); Quarles (1994); Deery et al. (1994); Wallace (1995); Mallak e Kurstedt (1996)
Comunicação organizacional e compartilhamento de informações	Rodwell <i>et al.</i> (1998); Russell (1996)
Treinamento oferecido pela empresa	Chang (1999)

Fonte: Traduzido de Agarwala (2003, p. 179) Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.

O estudo de Agarwala (2003) apontou como práticas de maior prevalência na revisão bibliográfica aquelas relacionadas a oportunidades de avanço na carreira ou de crescimento profissional e o sistema de recompensas variáveis e seus critérios, conforme Quadro 3.

Em revisão semelhante à de Agarwala (2003), Xiao e Bjorkman (2006) analisaram pesquisas que estudaram práticas relacionadas ao comprometimento. Os autores listados no Quadro 3 foram aqueles cujos estudos basearam-se em evidências empíricas.

Quadro 3– Práticas de GERH e o Comprometimento – Xiao e Bjorkman (2006)

	Delery e Doty (1996)	Yondt et al. (1996)	MacDuffie (1995)	Arthur (1994)	Guthrie (2001)
Promoção Interna	Sim				Sim
Recrutamento e Seleção (práticas destacadas)		Sim	Sim		
Treinamento oferecido pela empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Segurança no emprego	Sim		Sim		
Cargos amplos	Sim *		Sim		
Sistemas de gestão de desempenho baseados no time		Sim			Sim
Sistemas de gestão de desempenho baseados no comportamento	Sim	Sim			
Sistemas de gestão de desempenho baseados no desenvolvimento	Sim	Sim			
Altas remunerações		Sim		Sim	
Igualitarismo				Sim	
Participação	Sim		Sim	Sim	Sim
Comunicação organizacional e compartilhamento de informações					Sim
Objetivos amplos					
Trabalho em equipe			Sim		Sim
(*) em direção diversa					

Fonte: Adaptado e traduzido de Xiao e Bjorkman (2006, p. 409). High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2(3), 403-422.

O estudo de revisão de Xiao e Bjorkman (2006) aponta para duas Práticas com maior recorrência: *treinamento oferecido pela empresa* e *participação*, ambas em negrito no Quadro 3.

Desse modo, é possível observar, da revisão da literatura sobre Práticas de GERH associadas ao comprometimento, sumarizadas nos Quadro 2 e 3, que não há consenso sobre estas práticas, embora algumas delas apareçam com maior frequência, como aquelas associadas a *treinamento*, *carreira*, *recompensas* e *participação*. O Quadro 4, a seguir, elucida as convergências entre as revisões dos autores.

Quadro 4 - Práticas de GERH e o Comprometimento

Práticas de GERH	Autores
Participação, gestão participativa	Xiao e Bjorkman (2006)
Sistemas de recompensas	Agarwala (2003)
Treinamento oferecido pela organização	Xiao e Bjorkman (2006) Agarwala (2003)
Oportunidades de avanço na carreira/ou oportunidades de crescimento profissional percebida / Oportunidades de promoção	Agarwala (2003)

Fonte: Elaboração própria.

Dado que as práticas mais prevalentes listadas acima relacionadas ao comprometimento (treinamento, recompensas, participação) convergem com o quadro conceitual denominado “*AMO framework*”, decidimos investigá-lo com maior aprofundamento.

2.1.3. Práticas de GERH orientadas pelo *AMO Framework*

A revisão teórica de Boselie et al. (2005), sobre pesquisas publicadas entre 1994 a 2003 em revistas de prestígio apontou que os estudos sobre a relação entre GERH e resultados organizacionais começaram a utilizar, com maior frequência, a partir de 2000, o ‘*AMO framework*’ como fundamento teórico, empregado em cerca de metade dos estudos analisados pelos autores a partir dessa data.

Vários pesquisadores sugerem que os Sistemas de Práticas de GERH devem operar baseados no *AMO*, influenciando habilidades do funcionário, motivação e oportunidades de

contribuir, o que irá afetar positivamente o desempenho do empregado (Messersmith et al., 2011).

A revisão de Boselie et al. (2005) dos estudos sobre as relações entre as práticas de GERH e os resultados considerou as percepções e a experiência dos funcionários como mediadores primários nessa relação, pois contribuem para a formação do tipo de contrato psicológico entre o empregador e os empregados (Wright & Boswell, 2002, p. 261). Desse modo, o *'AMO framework'* coloca, numa posição central, os funcionários e suas percepções sobre as práticas – ou seja, assegurar o alinhamento funcionários-organização é o principal desafio da GERH (Boselie et al., 2005). Nessa mesma direção, Boxall e Purcell (2011, p. 20) defendem que a abordagem de Sistemas de Práticas de GERH (HIWS, HPWS, HCWS) orientadas pelo *AMO Framework* oferecem um foco para a ação estratégica de GRH.

Wright e Kehoe (2008), Kehoe e Wright (2013), Sterling e Boxall (2013), Mitchell, Obeidat e Bray (2013), Vermereen (2015) e Tabiul, Pangil e Othman (2016), utilizaram o referencial AMO em seus estudos, pesquisando as práticas de GERH que promovam as três dimensões do *'AMO framework'* de Appelbaum et al. (2000), a saber:

- a) Práticas que fomentem a *habilidade dos empregados*: capacidades e competências (desenvolvimento formal e informal, formação e educação). Ações relacionadas a recrutamento e seleção (visando garantir certas habilidades dos empregados).
- b) Práticas que fomentem a *motivação*: incentivos (por exemplo, a segurança do emprego, informações compartilhadas, oportunidades internas de promoção, salários justos, PPR). Se existe avaliação de desempenho para motivar determinados comportamentos/ inibir comportamentos indesejáveis.
- c) Práticas que fomentem a *participação*: práticas que propiciem a participação em decisões (sistemas de sugestão, comunicação, desenho participativo dos cargos, entre outras).

No Quadro 5, podemos perceber que as práticas defendidas pelos autores baseadas no AMO são similares às práticas associadas ao HCWS (Sistema de Gestão de Pessoas com foco no Comprometimento).

Quadro 5 - Práticas de GERH associadas ao AMO Framework e HCWS

Domínios do AMO	Práticas de GERH	Autores
CAPACIDADES - Conhecimentos, habilidades e atitudes	Recrutamento e seleção	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>uso de processo formal de seleção com testes, entrevistas, qualidade dos candidatos</i>	Kehoe e Wright (2013)
	Treinamento oferecido pela organização	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>receber treinamentos suficientes e atualizados relativos a sua atuação</i>	Kehoe e Wright (2013)
		Xiao e Bjorkman (2006)
		Argawala (2003)
MOTIVAÇÃO	Sistemas de recompensas	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>uso de incentivos baseados no desempenho individual ou de equipe; aumentos salariais por mérito; salários ajustados ou acima do mercado.</i>	Kehoe e Wright (2013)
		Argawala (2003)
	Sistemas de gestão de desempenho	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>Práticas formais de avaliação de desempenho e feedbacks visando o desenvolvimento</i>	Kehoe e Wright (2013)
		Argawala (2003)
OPORTUNIDADES PARA CONTRIBUIR		Xiao e Bjorkman (2006)
	Participação, gestão participativa	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>oportunidades de participação via processo formal; implantação de sugestões de empregados, procedimentos justos; autonomia quanto a modificações no desenho dos cargos</i>	Kehoe e Wright (2013)
		Xiao e Bjorkman (2006)
	Comunicação organizacional e compartilhamento de informações	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000)
	<i>Comunicação organizacional é compartilhada regularmente</i>	Kehoe e Wright (2013)
		Argawala (2003)
		Xiao e Bjorkman (2006)

Fonte: Elaboração própria.

A sumarização dos estudos realizada no Quadro 4 revela, então, a escolha desta tese, ou seja, pesquisar as práticas de GERH orientadas pelo *AMO framework*, em linha com os estudos de Kehoe e Wright (2013), Sterling e Boxall (2013), Mitchell, Obeidat e Bray (2013), Vermereen (2015) e Tabiul, Pangil e Othman (2016).

2.1.4 A mensuração das Práticas de GERH

A análise dos estudos que relacionam práticas de GERH com outras variáveis organizacionais demonstra que são grandes as divergências metodológicas. Dentre elas, destacam-se as diferentes formas de mensuração. Os pesquisadores não só têm utilizado práticas diferentes de GERH como têm recorrido a diferentes formas de avaliação dessas práticas, o que dificulta a comparação de resultados. Por exemplo, apesar das práticas de ‘remuneração’ serem incluídas nos trabalhos de Lawler et al. (1998), Huselid (1995) e Arthur (1994), os indicadores que refletem essas práticas são diferentes em cada caso, conforme observado no Quadro 1, reproduzido parcialmente abaixo a título de exemplo.

Quadro 1: Comparação entre Sistemas de Práticas de GERH (reprodução parcial)

	HIWSs Lawler (1998)	HPWSs Huselid (1995)	HCWSs Arthur (1994)	HCWSs Walton (1985) teórico
Remuneração	Cargos enriquecidos Remuneração justa Remuneração por habilidades	% empregados com mérito em função de sua avaliação de desempenho Política Salarial: percentil do total <i>cash</i> % empregados com incentivos em função de sua avaliação de desempenho Razão entre Rem. curto prazo/ longo prazo % empregados elegíveis Incentivos de curto ou longo prazo Relação indicador de desempenho empresa e indicador Incentivos: para baixo e para cima % mérito para alto desempenho % mérito para baixo desempenho % <i>stock options</i> % cargos descritos e validados	Custo pessoal/ produção (mais alto que na tipologia de controle) % benefícios/ custo empregado % Incentivos/ custo empregado	Cargos amplos Responsabilidades mais flexíveis Incentivos de curto prazo: participação nos lucros ou resultados Remuneração fixa baseada em mérito e em habilidades

Fonte: Elaboração própria a partir dos trabalhos de Lawler et al. (1998), Huselid (1995), Arthur (1994) e Walton (1985).

Além da falta de consenso sobre quais indicadores devem representar cada prática, os autores por vezes divergem quanto à forma de mensuração das Práticas de GERH: se aquelas existentes em escalas ‘tem/não tem’ cujos respondentes são geralmente do departamento de RH, o que pode gerar vieses, aquelas comunicadas e praticadas pelos gestores (ao nível do grupo, como na pesquisa de Alfes, Truss et al. (2013) ou aquelas percebidas e consideradas efetivas pelos empregados, conforme Paauwe e Boselie (2005).

O construto de práticas de ‘GERH percebidas’ tem sido utilizado na mensuração das práticas de GERH pois parte do pressuposto de que a existência da prática não garante que o empregado atue em direção a ela ou mesmo que a reconheça como efetiva (Wright & Nishii, 2007, p. 11). Consequentemente, a GERH é concebida no nível organizacional, implantada ao nível de grupo e percebida diferentemente pelos empregados. Estes, por sua vez, reagirão de maneira diferente a cada uma das práticas – em nível afetivo (satisfação no trabalho, por exemplo), em nível cognitivo (aquisição de conhecimentos ou habilidades) e em nível comportamental (desempenho no cargo, esforço discricionário, por exemplo).

Aqui, argumenta-se que as percepções das práticas serão mais preditivas das atitudes e comportamentos que a existência da prática ou a opinião dos gestores. Desse modo, para efeito desta tese, serão utilizadas as práticas de RH percebidas pelos profissionais, em vez da presença ou não de tais práticas, conforme as pesquisas de Kehoe e Wright (2013) e Karatepe (2013).

Kehoe e Wright (2013) definiram e validaram escala que acessa as práticas associadas ao *AMO*, tais como habilidades dos empregados, grau de investimento em pagamentos por incentivo, se existe avaliação de desempenho para motivar determinados comportamentos/inibir comportamentos indesejáveis e a existência de práticas que propiciem a participação em decisões (sistemas de sugestão, comunicação, desenho participativo dos cargos, entre outras). A escala de Kehoe e Wright (2013) e sua fundamentação são a escolha desta tese.

2.1.5 Resultados associados às Práticas de GERH Percebidas

Dyer e Reeves (1995) defendem que existem quatro níveis de resultados das Práticas de GERH, a saber: o nível do indivíduo/grupo, o nível da organização, os resultados financeiros e os de mercado.

Os *resultados no nível individual* consistem em *atitudes* das pessoas que trabalham na organização (intenção comportamental ou estado psicológico), como a satisfação no trabalho, a intenção de permanecer (ou sair) da organização, entre outros, pois tais atitudes seriam

antecedentes de comportamentos considerados positivos ou desejáveis para a vida organizacional.

Os resultados comportamentais podem ser positivos ou negativos. Os positivos, como aqueles associados ao desempenho do cargo e ao esforço discricionário – que consiste em comportamento não requerido (pelo cargo), mas que beneficia a organização. Já os negativos são comportamentos indesejáveis (ou contraprodutivos), como furtos (Lee & Allen, 2002). Além desses, podemos citar como resultados comportamentais relevantes do grupo o absenteísmo e a rotatividade (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2016).

Os resultados organizacionais concentram-se principalmente em medidas de desempenho operacional, tais como qualidade, produtividade e satisfação do cliente. Os resultados financeiros, como o mensurado pelo lucro, representam o próximo passo na cadeia causal. Finalmente, os resultados de mercado consistem em medidas do valor de mercado das empresas com base no preço de suas ações.

No trabalho de revisão de Boselie et al. (2005), metade dos 104 estudos utilizaram medidas financeiras. Segundo Paauwe e Boselie (2005, p. 71) isso é problemático, porque os indicadores financeiros são influenciados por um conjunto grande de fatores, internos e externos à organização, os quais muitas vezes não têm relação com a ação dos empregados e suas competências. Uma questão relevante na utilização de indicadores financeiros é que frequentemente eles se associam ao tempo passado – não estando, portanto, alinhados à ação de GERH que estamos medindo (Wright & Haggerty, 2005, p. 170). Finalmente, os resultados organizacionais – mais distantes, podem sofrer a possibilidade da causalidade reversa⁷, ou seja, ao estudarmos as relações entre Práticas de GERH e resultados das empresas corremos o risco de capturar efeitos destes resultados sobre as práticas. Como exemplo: organizações de alta rentabilidade podem dispor de maior capital e interesse em investir em GERH (participação nos lucros e resultados, treinamentos etc.) do que aquelas cuja rentabilidade é menor (Paauwe & Richardson, 1997).

⁷ Nota: os resultados proximais também podem sofrer a possibilidade da causalidade reversa, embora se reconheça que há menor número de variáveis interferindo no fenômeno no plano individual. De todo modo, essa tese não estará investigando relações causais, e sim, associações entre variáveis.

Desse modo, nossa opção de pesquisa reside em relacionar as práticas de GERH percebidas: *resultados proximais relacionados ao(s) indivíduo(s)*. Partimos do pressuposto de que o indivíduo é capaz e pode influenciar os resultados da organização na medida em que desenvolve melhor seu trabalho. Conforme já mencionado, um dos comportamentos positivos mais estudado é o desempenho no cargo (medida comportamental). Há também estudos que centram foco em atitudes desejáveis como intenção de permanecer, intenção de sair (reverso), satisfação no trabalho, entre outras.

Há estudos que relacionam empiricamente a intenção de sair – estado psicológico-attitudinal que os empregados experimentam antes de tomar a decisão (comportamental) de se desligar da organização (Sager, Griffeth, & Hom, 1998). Pesquisas demonstraram que a *intenção de sair* é entendida como medida attitudinal preditora da rotatividade (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000), especialmente em períodos de desemprego (Carsten & Spector, 1987). A rotatividade, por sua vez, já foi testada em diversos estudos como associada à menor produtividade (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, & Stinglhamber, 2005).

O *desempenho no cargo* pode influenciar a consecução dos objetivos da organização (Hall, 1983). A mensuração do desempenho no cargo tem sido objeto de muitos estudos e controvérsias. Há pontos fortes e fracos em várias técnicas de medição de desempenho individual (por exemplo, escalas de avaliação comportamental, consecução de objetivos, escala de padrões mistos e outros), embora exista convergência quanto à importância desse comportamento para a organização. Como boa parte da bibliografia relaciona como variável consequente às práticas de GERH o comportamento de desempenho no cargo (Karatepe, 2013; Yalabik et al., 2013), esta foi então a opção do presente estudo, o que resulta nas primeiras hipóteses a serem investigadas nesta tese:

H¹: As práticas de GERH percebidas pelas pessoas que trabalham em uma organização (orientadas pelo *AMO*) são positivamente relacionadas ao desempenho no cargo.

H²: As práticas de GERH percebidas (orientadas pelo *AMO*) são negativamente relacionadas com a intenção de sair da organização.

Como já abordado anteriormente, no item 2.3, referente aos quadros conceituais, as relações entre as práticas de GERH e os resultados individuais e organizacionais carece de consenso.

Há uma gama de estudos que parte do pressuposto teórico de que a relação entre as Práticas de GERH e o desempenho no cargo, por exemplo, é mediada por variáveis potencialmente relevantes tais como: comprometimento organizacional, em especial, sua dimensão afetiva – definido como um estado psicológico de vínculo indivíduo-organização (Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Whitener, 2001) satisfação no trabalho – apreciação cognitiva sobre o quanto o empregado gosta ou não gosta de vários aspectos de seu trabalho (Whitman, Van Rooy, & Viswesvaran, 2010).

A relação de *mediação* no campo estatístico é uma das seis possíveis relações que se estabelecem entre variáveis, segundo Jaccardi e Turrissi (2003, p. 12):

- (1) relação direta em que X explica Y;
- (2) relação em que X impacta em Med e Med em Y, havendo ou não uma relação direta de X em Y; por vezes conhecida como relação mediada;
- (3) efeito espúrio em que X explica Y; quando uma correlação entre duas variáveis vem de uma causa não hipotética ou lógica;
- (4) relação bidirecional entre duas variáveis X e Y, conhecida também como cíclica;
- (5) efeitos não analisados;
- (6) efeitos moderados; nos quais uma variável interfere na força da relação de duas outras, X e Y.

Rich et al. (2010), em artigo publicado no *Academy of Management Journal*, encontraram resultados significativos utilizando o construto engajamento no trabalho como variável mediadora entre fatores organizacionais (suporte organizacional percebido) e dois comportamentos de desempenho: o desempenho no cargo e o comportamento de cidadania organizacional. Dessa data em diante, outros trabalhos bastante significativos foram publicados (Karatepe, 2013; Shuck et al., 2014; Alfes, Truss et al., 2013; Alfes, Shantz et al., 2013) em revistas de prestígio relacionando *práticas de GERH e resultados* (individuais e organizacionais) utilizando o *engajamento no trabalho como fator mediador*.

O estudo de Karatepe (2013) analisou as relações entre práticas de GERH de HPWS's e duas medidas de resultado individual: desempenho no cargo e comportamento de orientação ao cliente (ambas coletadas junto aos gestores), mediada pelo engajamento. Os resultados validaram o efeito mediador do engajamento junto à amostra de 120 profissionais de atendimento a clientes de sete hotéis.

O estudo de Shuck et al. (2014) testou e obteve resultados positivos utilizando o engajamento como mediador entre as “práticas de GERH percebidas” e “a intenção de sair”.

O estudo de Alfes, Truss et al. (2013) foi realizado em duas amostras diferentes junto a cerca de 1700 respondentes oriundos do setor de serviços. Os resultados suportaram o engajamento como fator mediador entre as Práticas de GERH Percebidas e o desempenho no cargo (autoavaliação – estudo 1) e com o comportamento inovativo (autoavaliação – estudo 2).

O estudo de Alfes, Shantz et al. (2013) evidenciou o engajamento como mediador entre as Práticas de GERH Percebidas, intenção de sair e comportamento de cidadania organizacional, em amostra de 297 profissionais administrativos de bancos.

Considerando esses achados e com o intuito de analisar tais variáveis na realidade organizacional do Brasil, esta tese se propõe a analisar o papel mediador do engajamento no trabalho na relação entre práticas de GERH e os resultados individuais. Para isso, analisaremos, a seguir, a evolução teórica do conceito de engajamento no trabalho, a validade de conteúdo frente a outros construtos mais bem estudados, como o comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho, entre outros. Além disso, discorreremos brevemente sobre seus antecedentes e consequentes para que seja validado seu posicionamento em nosso modelo teórico – como mediador entre as práticas de GERH percebidas.

2.2. Engajamento no trabalho

Considerando que o engajamento no trabalho é um conceito que, embora venha ganhando grande disseminação na mídia e nas organizações, ainda é pouco estudado no Brasil, sua aceitação é polêmica para alguns autores (Purcell, 2004), optou-se por realizar um

maior aprofundamento sobre o tema, iniciando por breve histórico do conceito, sua comparação com outros conceitos mais tradicionais da literatura comportamental, tais como satisfação no trabalho, comprometimento e envolvimento.

Na definição de Kahn (1990, p. 695), que propôs o conceito, o engajamento representa um ‘estado’ em que o empregado ‘está totalmente presente’ durante o trabalho, investindo sua energia pessoal e experienciando uma conexão emocional com o mesmo. Para o autor, o trabalho representa a oportunidade de os indivíduos se expressarem totalmente. Trata-se de um conceito motivacional, que trata da alocação ativa dos recursos pessoais no trabalho e da conexão com o desempenho de atividades *no trabalho*, diferenciando-se dos conceitos que buscam caracterizar a relação com a organização ou com características do ambiente de trabalho.

Shuck e Wollard (2010) realizaram pesquisa bibliográfica do tema em bases de revistas revisadas por pares, bases e publicações do Congresso *Academy*, bem como em fontes não acadêmicas de boa reputação como as Associações Americanas (ASTD e SHRM) encontrando 159 artigos para análise dos resumos. Desses, oito artigos foram considerados seminais em razão de suas contribuições ao campo, número de citações e fundamentação baseada em dados empíricos (Shuck & Wollard, 2010, p. 95).

O Quadro 6 sumariza as principais contribuições desses oito artigos conforme revisão de Shuck e Wollard (2010).

Quadro 6 – Principais autores, definições e contribuições – Construto engajamento

Autor	Definição	Tipo de Pesquisa	Contribuição
Czarnowsky (2008) – ASTD <i>Abordagem presença psíquica de Kahn</i>	“Os funcionários engajados são aqueles que são mentalmente e emocionalmente investidos em seu trabalho e em contribuir para o sucesso do seu empregador” (Czarnowsky, 2008, p. 6)	Empírico Survey - 776 executivos de RH em nível mundial	Primeira grande publicação da ASTD sobre engajamento.
Harter, Schmidt e Hayes (2002) <i>Abordagem ‘Satisfação-Engajamento’</i>	“O engajamento se refere ao envolvimento do indivíduo e satisfação com entusiasmo para com o trabalho” (Harter, Schmidt e Hayes 2002, p. 269).	Empírico Meta-análise de 7939 unidades de negócios (Gallup)	Primeiro estudo publicado na unidade de negócios, relacionando engajamento-satisfação do empregado e os resultados das unidades de negócios (lucro).
Kahn (1990, 1992) <i>Abordagem presença psíquica (Domínios significância, segurança e disponibilidade)</i>	“Engajamento é o emprego e expressão simultânea ‘do self preferido’ em comportamentos de tarefas que promovem conexões com o trabalho e com os outros, ativem a presença pessoal e a participação plena no desempenho” (Kahn, 1990, p. 700).	Empírico Estudo etnográfico Conceitual	Mecanismos do engajamento e desengajamento Conceitua que os domínios significância, segurança e disponibilidade são importantes para a compreensão do desenvolvimento do engajamento. No estudo de 1992, explora o conceito de presença psíquica. Introduz o conceito de satisfação das necessidades básicas como função do engajamento.
Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) <i>Abordagem ‘Oposto ao Burnout’</i>	Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) definiram o engajamento como escores positivos sobre o <i>Maslach Burnout Inventory</i> (ou seja, o oposto ao <i>Burnout</i>) “Um estado persistente, positivo afetivo-motivacional que se caracteriza por altos níveis de ativação e prazer” (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001, p. 417)	Conceitual	Foi o primeiro grande trabalho sobre o engajamento após Kahn (1990) e é a outra das duas teorias iniciais sobre o engajamento.
Macey e Schneider (2008) <i>Abordagem múltipla: Engajamento como traço Engajamento como estado psicológico - atitudinal Engajamento como comportamento</i>	Engajamento como ‘traço’ é definido como a “inclinação ou orientação para experimentar o mundo a partir de um determinado ponto de visão” (Macey & Schneider, 2008, p. 5). Engajamento como ‘estado psicológico’ (que engloba parte ou totalmente os construtos de satisfação, envolvimento, comprometimento e empoderamento; pp. 5-6), o qual é entendido como antecedente do engajamento comportamental definido em termos de ‘esforço discricionário’ (p. 6)	Conceitual	O primeiro a conceituar engajamento como traço, como estado e como comportamento na condição de construtos separados, mas relacionados. Apresentaram vários antecedentes organizacionais que podem fomentar o desenvolvimento do engajamento.

Autor	Definição	Tipo de Pesquisa	Contribuição
May, Gilson e Harter (2004) <i>Abordagem presença psíquica de Kahn</i>	Engajamento não é explicitamente definido embora faça referência a Kahn (1990): “No engajamento, as pessoas utilizam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de sua função” (May, Gilson e Harter, 2004, 12 p.).	Empírico Survey - 199 funcionários em uma empresa de seguro	Primeira pesquisa empírica publicada com base na conceituação de Kahn (1990) de engajamento. Destacam-se as manifestações físicas, cognitivas e afetivas do engajamento. Estabeleceu Escala de mensuração do engajamento.
Rich, Lepine e Crawford (2010) <i>Abordagem presença psíquica de Kahn</i>	“O engajamento representa o investimento simultâneo das energias cognitiva, afetiva e física no desempenho da função” .	Empírico 3 estudos: . Survey -117 profissionais de diversas empresas . 180 enfermeiros. . 245 bombeiros	Engajamento explica melhor os diferentes aspectos do desempenho individual: desempenho no cargo e o comportamento de cidadania organizacional. Estabeleceu Escala de mensuração do engajamento.
Saks (2006) <i>Abordagem Multidimensional (cognitiva-emocional-comportamental)</i>	“Um construto único e distinto que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados com o desempenho individual” (Saks, 2006, p. 602)	Empírico Survey -102 funcionários que trabalham em uma ampla gama de ocupações no Canadá	Primeira pesquisa para testar antecedentes e consequentes do engajamento na literatura acadêmica. Estabeleceu Escala de mensuração do engajamento.
Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) <i>Abordagem ‘Oposto ao Burnout’</i>	“Um estado mental positivo, gratificante, relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Bakker e Salanova 2006, p. 74) Vigor captura os níveis de energia e intenção de esforço no trabalho. A Dedicação trata do envolvimento e identificação com o trabalho. A Absorção trata da imersão e concentração no trabalho.	Empírico 14.521 participantes em 27 estudos em 10 países	Estabeleceu o <i>Utrecht Work Engagement Scale – UWES</i> (com três indicadores: vigor, dedicação e absorção)
Shuck e Wollard (2010) <i>Abordagem Multidimensional (cognitiva-emocional-comportamental)</i>	“Engajamento é o estado cognitivo, afetivo e comportamental dirigido aos resultados organizacionais desejados” (Shuck & Wollard, 2010)	Empírico - revisão integrada da literatura	Revisão estruturada e integrada da literatura.
Vance (2006) – SHHM	O engajamento e o comprometimento não são definidos, embora várias definições e conceituações são discutidas ao longo do artigo.	Conceitual	Primeira grande publicação da SHRM sobre engajamento e comprometimento

Fonte: Adaptado e traduzido de Shuck e Wollard (2010, p. 96-97). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110 e de Shuck (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.

Do Quadro 6 depreendem-se semelhanças e diferenças entre os autores considerados mais relevantes no desenvolvimento do tema. Parece que tanto a abordagem de Kahn (1990, 1992) que define o engajamento a um estado psíquico motivacional de ativação, multidimensional (afetivo, cognitivo e comportamental) ligado ao trabalho, como a abordagem de Schaufelli et al. (2006) – como um estado mental positivo, relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção têm pontos em comum: a relação com o trabalho em si, a positividade e a multidimensionalidade do construto para além de aspectos cognitivos (incluindo a dimensão afetiva e a comportamental). Essas duas abordagens teóricas são as mais utilizadas pelos pesquisadores considerando o número de artigos publicados. As definições de Saks (2006), de May, Gilson e Harter (2004), de Rich et al. (2010) e de Shuck e Wollard (2010) refletem as ideias de Kahn e, portanto, alinham-se a tais dimensões.

Já a definição de Harter, Schmidt e Hayes (2002), da consultoria *Gallup*, em abordagem denominada ‘Necessidade-Satisfação’, contém elemento de ativação (‘entusiasmo’) e de satisfação. Aqui, altera-se sobremaneira o significado de engajamento, ao associá-lo à satisfação, um conceito já tradicionalmente definido e operacionalizado pela teoria comportamental. Além disso, as medidas previstas pelos autores são de características e condições do trabalho e não propriamente a mensuração do estado de engajamento - um estado psicológico. Apesar destas fragilidades teóricas, o conceito desenvolvido por estes autores e popularizado pela Gallup tem se difundido sobremaneira nos últimos anos e, como veremos adiante, vem sendo adotado por inúmeras empresas de consultoria.

Outra discussão teórica sobre o tema refere-se a se o engajamento é mais bem definido como um ‘traço’, como um estado psíquico, como um comportamento ou como as três dimensões. Apesar de várias definições conterem as três possibilidades, como advogam Macey e Scheneider (2008), a visão dominante na literatura pesquisada circunscreve o fenômeno como um estado psíquico (atitudinal ou predisposição) e, eventualmente, como um comportamento observado (semelhante ao esforço discricionário). Entretanto, como defendem Rich et al. (2010), sugere-se que os pesquisadores se concentrem no estado psíquico do engajamento, que é a opção desta tese.

2.2.1 Diferenciação entre o engajamento e outros conceitos

Macey e Scheneider (2008) e outros autores do campo vêm questionando se o conceito de engajamento é suficientemente robusto e delimitado ou se trata de nova ‘roupagem’ de conceitos já conhecidos e consolidados como comprometimento, satisfação e motivação no trabalho. Dois estudos se destacam na diferenciação entre estes conceitos: o estudo de Christian et al. (2011), utilizando meta-análise com método multitraços, ofereceu alguma evidência de validade discriminante entre o engajamento, o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho. O mesmo resultado foi obtido pelo estudo longitudinal de Yalabik et al. (2013) que encontrou sólidas evidências da validade discriminante entre o engajamento, a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo.

O *comprometimento organizacional* é um construto bem sedimentado na teoria e, apesar de ser adotado por diferentes autores que se utilizam de diversas escalas, trata-se de conceito multidimensional que procura elucidar o vínculo dos indivíduos com a organização (Meyer & Allen, 1991). Apesar do debate em torno dos múltiplos comprometimentos (normativo, afetivo, instrumental), difundido pelo modelo de Meyer e Allen (1991), muitos pesquisadores têm demarcado o conceito unicamente na *base afetiva*.

Segundo Christian et al., (2011), o engajamento se diferencia do comprometimento organizacional afetivo de duas maneiras:

- i. O comprometimento caracteriza-se como um vínculo afetivo com a organização e seus valores (Mowday, 1999) enquanto o engajamento representa o estado do indivíduo relacionado ao seu trabalho (Maslach et al., 2001). Tal argumento é corroborado por Saks (2006) ao ressaltar que o engajamento como “estado de ativação e energia no trabalho” o diferencia significativamente da noção de vínculo.
- ii. O engajamento é um conceito mais amplo por envolver um investimento de todo o ‘*self*’ do indivíduo em termos cognitivos, emocionais e físicos/comportamentais. Macey e Schneider (2008) sugerem que o comprometimento afetivo pode ser entendido como uma faceta do engajamento (a emocional).

Dada a condição de ‘estado’, é possível supor que o comprometimento seja antecedente ao engajamento, como advogam Macey e Scheneider (2008), Saks (2006), Shuck (2011) e Yalabik et al. (2013). A pesquisa de Yalabik et al. (2013) indicou que o engajamento

é variável mediadora entre o comprometimento afetivo e fatores consequentes como o desempenho no cargo, apontando para o comprometimento como um antecedente ao engajamento. Assim, segundo a proposição teórica e evidências empíricas do estudo, o engajamento só tem condições de se manifestar após a decisão do indivíduo em se vincular à organização. Esse é um dos poucos estudos longitudinais sobre o tema, realizado com amostra de 520 bancários em dois momentos, com um ano de diferença entre eles, daí sua relevância. Vale ressaltar que nesta tese não testaremos essa relação entre o comprometimento e o engajamento por razões operacionais, especialmente em razão do elevado número de construtos e indicadores.

A pesquisa em *satisfação no trabalho* é a mais antiga e tem diversas ramificações. A maior parte dos autores se concentrou em identificar os fatores que promovem a satisfação no trabalho. A definição consensual que tem sido utilizada na literatura é a proposta por Locke (1976, p. 1299), que definiu o conceito de satisfação no trabalho como “um estado emocional agradável ou positivo, resultante da avaliação do trabalho ou de experiências relacionadas ao trabalho”.

Quanto à diferenciação entre engajamento e satisfação no trabalho, há corrente que entende a satisfação no trabalho como uma apreciação cognitiva avaliativa sobre condições ou características de um trabalho, enquanto o engajamento é um estado de ativação relacionado ao seu trabalho (Christian et al., 2011). Para Macey e Scheneider (2008), o conceito de satisfação denota contentamento, enquanto o de engajamento o de urgência, intensidade e ativação.

De outro lado, há autores defendendo a satisfação no trabalho como um construto que inclui aspectos de ativação, como o modelo de Brayfield-Rothe (1951), ainda considerado seminal por diversos autores (Shuck, 2011). Na escala de Brayfield-Rothe (1951) há indicadores de ativação que sugerem engajamento, como: “em muitos dias eu sinto entusiasmo pelo meu trabalho”. No entanto, segundo Erickson (2005 como citado em Shuck, 2011) o engajamento é um estado de ativação ‘para a frente’, no qual a satisfação é momentânea e percebida como realização. Satisfação, de outro lado, transmite contentamento e cumprimento de necessidades humanas através de meios organizacionais e não denotaria ativação em direção ao trabalho.

Em resumo, nesta pesquisa assumimos, como no estudo de Christian et al. (2011, p. 120) que o engajamento ocupa um espaço conceitual diferenciado do comprometimento afetivo e da satisfação no trabalho: “A extensão na qual os indivíduos investem seus ‘eus’ profundamente na execução do trabalho parece ser um conceito distinto do quão satisfeitos ou o quanto estão afetivamente ligados e valorizam as organizações em que atuam”.

Reconhece-se, entretanto conforme os autores Shuck, Ghosh, Zigarmi, & Nimon (2013), que os construtos de engajamento, comprometimento e satisfação no trabalho têm alguns espaços de sobreposição, embora conceitualmente distintos. A Figura 7 ilustra as convergências e divergências entre os construtos.

Figura 7 - Relação entre os Construtos

Fonte: Traduzido e adaptado de Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.

Temos ainda o conceito de *envolvimento no trabalho*, que pode gerar sobreposição com o engajamento. Há várias conceitualizações sobre o envolvimento no trabalho, incluindo: o grau de importância de trabalho (Lodahl & Kejner, 1965); o grau em que o indivíduo está participando ativamente em seu trabalho (Bass, 1965 como citado em Blau & Boal, 1987). De todo modo, há consenso que o envolvimento no trabalho diz respeito à apreciação cognitiva do nível de identificação do indivíduo com o seu trabalho (Blau & Boal, 1987).

Em apoio à diferenciação entre o envolvimento e o engajamento, citando trabalho de May et al. (2004), Saks (2006) defende que o envolvimento do trabalho é um julgamento cognitivo sobre o próprio trabalho, enquanto o engajamento dos funcionários é uma

construção mais ampla, consistindo de energia e entusiasmo para o trabalho (Christian et al., 2011; Kahn, 1990; Rich et al., 2010). Conceitualmente, segundo os autores, enquanto o envolvimento no trabalho é um julgamento racional, o engajamento é um estado psicológico, que também envolve uma dimensão cognitiva, embora tenha outras duas dimensões – a física e a emocional, não presentes no conceito de envolvimento (Saks, 2006).

De outro lado, Siqueira e colaboradores (2014) consideram o construto de engajamento como bidimensional (apenas as dimensões de vigor e absorção), pois defendem que a dimensão “dedicação” do engajamento seria sobreposta ao construto de envolvimento com o trabalho.

Desse modo, considerando a bibliografia comparativa dos construtos, optou-se por utilizar o conceito de engajamento no trabalho, acreditando que se trata de um conceito específico com particularidades que o diferenciam dos demais, especialmente por se tratar de *estado psíquico de ativação, multidimensional* (afetivo, cognitivo e comportamental) ligado ao trabalho, o que sugere relação proximal a comportamentos desejáveis, como o desempenho no cargo e o esforço discricionário.

2.2.2. As escalas de mensuração do engajamento no trabalho

Apesar de ser um construto relativamente novo, já foram propostas diversas escalas de mensuração. Acompanhando as abordagens teóricas dos autores, as mais utilizadas são baseadas no trabalho de Kahn ou na abordagem ‘*Oposto ao Burnout*’ de Schaufeli et al (2006), conforme Quadro 6. Esta última é a escala mais utilizada, denominada UWES. Essa escala foi validada em diversos países e, no Brasil, por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

O UWES operacionaliza o engajamento no trabalho conforme definição operacional dos autores, em três escalas: *vigor, dedicação e absorção*: “Um estado mental positivo, gratificante, relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). O conceito de “vigor” captura os níveis de energia e intenção de esforço no trabalho. A “dedicação” trata do envolvimento e identificação com o trabalho. A “absorção” trata da imersão e concentração no trabalho (Schaufeli et al., 2002). As

propriedades psicométricas foram testadas em duas amplas bases de dados: a base de dados da língua holandesa que inclui quase 10.000 respondentes e outra, internacional, que inclui quase 12.000 respondentes de nove diferentes países (Manual do UWES, 2015 p. 32). Segundo os autores, o UWES apresenta propriedades psicométricas satisfatórias, em razão de:

- a) As três subescalas são internamente consistentes com o passar do tempo.
- b) A estrutura trifatorial é confirmada e parece ser invariável de acordo com as amostras de diferentes países.
- c) O engajamento medido com o UWES é relacionado negativamente com o *burnout*.
- d) O engajamento é relacionado positivamente de forma fraca com a idade.
- e) Os homens apresentam escores um pouco maiores que as mulheres, mas são estatisticamente insignificantes.
- f) Existem poucas diferenças quanto aos níveis de engajamento entre grupos ocupacionais testados.

Outras escalas que merecem destaque são de autores que utilizaram Kahn como referencial teórico. São elas: as escalas de May et al. (2004), Saks (2006) e Rich et al. (2010). Essa última foi testada primeiramente em 117 profissionais de diversas empresas. Posteriormente, foi testada em 180 enfermeiras. Essa escala segue a linha teórica de Khan (1990): “O engajamento representa o investimento simultâneo das energias cognitiva, afetiva e física no desempenho da função”. Desse modo, também apresenta estrutura trifatorial, a qual foi validada no estudo em 245 bombeiros. Essa escala de Rich et al. (2010) foi utilizada no estudo de Shuck et al. (2014) e no estudo brasileiro de Maciel e Camargo (2014) no qual também foi validada por meio de análise fatorial confirmatória.

O Quadro 7 sumariza as escalas citadas. Em nossa análise das escalas o UWES (Short – 9 itens) e a escala de Rich et al. (2010) são as mais bem construídas do ponto de vista da validade do construto, isto é, demonstram com maior clareza e acuracidade a relação com o arcabouço conceitual. O Quadro 8 compara essas duas principais escalas.

Quadro 7 – Escalas de Mensuração do Engajamento

Autor	Medidas	Características-Chave da Definição	Exemplos de itens da escala	Observações (Prós e Contras)
Schaufeli et al. (2006)	UTRECH work Engagement Scale – UWES Engajamento (9 e de 17 itens) Três indicadores: <i>Vigor (V)</i> <i>Dedicação (D)</i> <i>Absorção (A)</i> Avaliação em 6 pontos (frequência)	“Um estado mental positivo, gratificante, relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). <i>Vigor</i> captura os níveis de energia e intenção de esforço no trabalho. <i>A Dedicação</i> trata do envolvimento e identificação com o trabalho. <i>A Absorção</i> trata da imersão e concentração no trabalho.	. Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia (V). . Meu trabalho me inspira (D). . “Deixo-me levar” pelo meu trabalho (A).	. A mais utilizada. . Traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) com aval dos autores. . Críticas a alguns dos indicadores que medem antecedentes e não o engajamento em si: Ex: <i>‘Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito’</i> . . Itens de difícil compreensão: <i>‘Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente’</i> .
May, Gilson e Harter (2004)	13 itens (baseados em Kahn) Três indicadores: <i>Engajamento: Físico (F)</i> <i>Emocional (E)</i> <i>Cognitivo (C)</i>	Engajamento nunca é explicitamente definido embora faça referência a Kahn (1990): “No engajamento, as pessoas utilizam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de sua função.”	. Desempenhar meu trabalho é tão absorvente que eu esqueço de qualquer outra coisa (C) . Meus sentimentos são afetados por quão bem eu desempenho meu trabalho (E) . Eu coloco muita energia no desempenho do meu trabalho(P)	. Itens que não se aplicam a todos os tipos de trabalho: <i>‘Eu levo trabalho para casa’</i> <i>‘Eu fico até terminar meu trabalho’</i> . . Itens de difícil compreensão: <i>‘Eu coloco meu coração no trabalho’</i> . . Não validada no Brasil.
Saks (2006)	06 itens (baseados em Kahn)	“Um construto único e distinto que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados com o desempenho individual”.	Às vezes eu estou tão absorto no meu trabalho que não vejo o tempo passar. Eu sou muito engajado nesse trabalho.	. Pouco utilizada. . Dois itens pouco específicos. . Não validada no Brasil.
Rich et al. (2010)	18 itens (baseados em Kahn). Três indicadores: <i>Engajamento: Físico (F)</i> <i>Emocional (E)</i> <i>Cognitivo (C)</i>	“O engajamento representa o investimento simultâneo das energias cognitiva, afetiva e física no desempenho da função”.	Eu trabalho com intensidade (F) Eu tenho orgulho do meu trabalho (E) Eu presto muita atenção no meu trabalho (C)	. Utilizada em algumas pesquisas. . Itens mais alinhados aos conceitos de Kahn. . Validada no Brasil por Maciel e Camargo (2014) por meio de Análise Fatorial Confirmatória.

Fonte: Adaptado e traduzido de Christian, Garza e Slaughter (2011, p. 92-93). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

Quadro 8– Comparação de Escalas de Mensuração do Engajamento

Autor	Schaufeli et al. (2006)	Rich et al. (2010)
Medidas	UTRECH work Engagement Scale – UWES. Engajamento (9 e de 17 itens). Três indicadores: <i>Vigor</i> . <i>Dedicação</i> . <i>Absorção</i> . Avaliação em 6 pontos (frequência)	18 itens (baseados em Kahn). Três indicadores: <i>Engajamento: Físico</i> (F). <i>Emocional</i> (E). <i>Cognitivo</i> (C) Escala Likert de 5 pontos (concordância)
Itens da escala	.Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia (V) No trabalho, sinto-me com força e vitalidade (V) Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar (V) Estou entusiasmado com meu trabalho (D) Meu trabalho me inspira (D) .Estou orgulhoso com o trabalho que realizo (D) .Sinto-me feliz quando trabalho intensamente (A) .Sinto-me envolvido com o trabalho que faço (A) “Deixo-me levar” pelo meu trabalho (A)	Eu trabalho com intensidade (F) Eu coloco todo o esforço no meu trabalho (F)Eu dedico muito energia ao meu trabalho. (F) Eu utilizo o meu melhor para desempenhar bem meu trabalho (F) Eu me esforço muito para completar meu trabalho (F) Eu coloco muita energia no meu trabalho. (F) Eu sou entusiasmado com meu trabalho. (E) Eu me sinto energizado no trabalho (E) Eu tenho interesse no meu trabalho (E) Eu tenho um sentimento positivo sobre meu trabalho (E) Eu estou animado com meu trabalho (E) Quando trabalho, minha mente fica focada no trabalho (C) Quando trabalho, eu presto muita atenção em minhas atividades (C) Quando trabalho, eu me concentro e coloco uma grande dose de atenção em minhas atividades (C) Quando trabalho, eu fico absorvido pelas minhas atividades (C) Quando trabalho, eu me concentro nas minhas atividades (C) Quando trabalho, eu devoto muita atenção a minhas atividades (C)

Fonte: Adaptado, traduzido e validado de Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010) por Maciel, C.O., & Camargo, C. Conexão Social nas Organizações: Efeitos dos Laços Locais no Engajamento e no Desempenho no Trabalho. Anais Enegeo, 2014 e do Manual do UWES (Utrecht University, traduzido por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins, 2009).

As duas escalas apresentadas no Quadro 8, apesar de professarem linhas teóricas diferentes, são bastante semelhantes. O conceito de *vigor* e sua subescala é bastante próximo ao de engajamento *como estado físico*. O de *dedicação* de Schaufeli et al. (2006) é também similar ao de engajamento *emocional*. Por fim, a sub-escala *absorção* trata de aspectos muito parecidos ao engajamento como *estado cognitivo*. Assim, não há propriamente diferenças relevantes nas escalas. A única diferença relevante diz respeito à métrica: no UWES o engajamento é mensurado em 6 pontos em *escala de frequência*. Já a de Rich et al. (2010) é mensurada em escala Likert de 5 *pontos de concordância*.

Desse modo, **optamos nesse trabalho pela utilização da escala de Rich et al. (2010)** pela maior aderência ao construto original proposto por Khan (1990) e por ter sido validada no Brasil na pesquisa de Maciel e Camargo (2014).

2.2.3. Pesquisas acadêmicas brasileiras sobre o Engajamento no Trabalho

Dado tratar-se de um conceito relativamente novo e ainda controverso, optou-se por analisar mais detalhadamente a produção acadêmica brasileira sobre o Engajamento no Trabalho, inclusive visando localizar outras escalas validadas no Brasil. A revisão bibliográfica revelou que o construto teve maior desenvolvimento em nosso país nos últimos sete anos. O trabalho mais antigo sobre o tema no Brasil data de 2010.

As publicações sobre engajamento no trabalho na base Scielo indicaram apenas um artigo em português, de Oliveira e Ferreira (2016), que trata do impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. Foi utilizada a base conceitual de Schaufeli e Bakker (2003) e a escala UTRECH UWES. A amostra foi composta por 435 profissionais. A análise de regressão múltipla linear evidenciou que as percepções de justiça distributiva e interpessoal, bem como a resiliência, predisseram positivamente o engajamento no trabalho.

A busca nas bases EBSCO e SPELL retornou seis artigos, dois dos quais tratavam da validação da escala UTRECH UWES. Dos quatro restantes, dois deles utilizavam o construto com outra conotação (engajamento de profissionais - guardas, professores). Quanto aos dois

restantes, um deles baseou-se na dissertação de Cavalcante (2013) e o outro na dissertação de Martins (2014).

A dissertação de Cavalcante (2013) teve como objetivo analisar as relações entre engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico em profissionais da área de gestão de pessoas. Os resultados revelaram a existência de correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho, capital psicológico e as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Nesse estudo, foi utilizada Escala de Engajamento no Trabalho (EGT) – construída e validada por Siqueira e colaboradores (2014). Ocorre que essa escala considera o construto como *bidimensional* (apenas as dimensões de vigor e absorção), distanciando-se daquelas utilizadas em pesquisas internacionais, mencionadas anteriormente. Siqueira e seus colegas defendem que a dimensão ‘dedicação’ do engajamento seria sobreposta a outro construto - o envolvimento com o trabalho. A análise dessa escala, apresentada no Quadro 9, a seguir, não revela, a nosso ver, correspondência semântica com as estudadas no Quadro 8.

Quadro 9 – Comparação de Escalas de Mensuração do Engajamento

Rich et al. (2010)	Siqueira e colaboradores (2014)
18 itens (baseados em Kahn). Três indicadores: <i>Engajamento: Físico (F). Emocional (E). Cognitivo (C)</i> Escala Likert de 5 pontos (concordância)	10 itens. Dois indicadores: <i>Vigor(V) e Absorção(A)</i> Escala Likert de 5 pontos (concordância)
Eu trabalho com intensidade (F)	<i>Enquanto trabalho eu acredito que fico...</i>
Eu coloco todo o esforço no meu trabalho (F)	1. () Cheio de energia (V)
Eu dedico muita energia ao meu trabalho (F)	2. () Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas (A)
Eu utilizo o meu melhor para desempenhar bem meu trabalho (F)	3. () Revigorado(V)
Eu me esforço muito para completar meu trabalho (F)	4. () Concentrado em minhas tarefas(A)
Eu coloco muita energia no meu no trabalho (F)	5. () Disposto (V)
Eu sou entusiasmado com meu trabalho (E)	6. () Distante dos meus problemas pessoais
Eu me sinto energizado no trabalho (E)	7. () Focado no que estou fazendo (A)
Eu tenho interesse no meu trabalho (E)	8. () Fortalecido(V)
Eu tenho um sentimento positivo sobre meu trabalho (E)	9. () Renovado(V)
Eu estou animado com meu trabalho (E)	10. () Tomado por minhas tarefas (A)
Quando trabalho, minha mente fica focada no trabalho. (C)	
Quando trabalho eu presto muita atenção em minhas atividades (C)	
Quando trabalho, eu me concentro e coloco uma grande dose de atenção em minhas atividades (C)	
Quando trabalho, eu fico absorvido pelas minhas atividades (C)	
Quando trabalho eu me concentro nas minhas atividades (C)	
Quando trabalho, eu devoto muita atenção a minhas atividades (C)	

Fonte: Adaptado, traduzido e validado de Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010) por Maciel, C.O. e Camargo, C. - Conexão Social nas Organizações: Efeitos dos Laços Locais no Engajamento e no Desempenho no Trabalho. Anais Enegeo, 2014 e Siqueira, M.M.M.; Martins, M.C.F.; Orengo, V.; Souza, W. Engajamento no trabalho. In: Siqueira, M.M.M (Org). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 147 - 154.

O outro artigo que sumariza a dissertação de Carvalho (2015) estudou as relações entre a compatibilidade pessoa-trabalho com o engajamento no trabalho. Foi realizada pesquisa quantitativa com 114 trabalhadores e utilizou-se a abordagem teórica de Schaufeli et al. (2006) – “oposto de *burnout*” e a escala UTRECH UWES. As análises por Modelagem de Equações Estruturais comprovaram a hipótese da autora de que, quanto maior a compatibilidade entre a pessoa e seu trabalho, maior é seu engajamento.

Nos anais da ANPAD, localizamos cinco artigos. Um deles é sobre a dissertação de Carvalho (2015), já citada. Os quatro demais serão comentados a seguir.

O trabalho de Maciel e Camargo (2014) teve como objetivo examinar “o efeito dos laços sociais dos atores organizacionais no seu grau de engajamento e desempenho no trabalho”. O construto de ‘laços sociais’ nos pareceu conter elementos de comprometimento (vínculo com a organização) e elementos de ‘suporte social emocional percebido’, como é possível observar no Quadro 10. O estudo foi realizado por meio de um *survey* com 249 respondentes. O engajamento foi mensurado utilizando a escala de Rich et al. (2010). Os respondentes foram os próprios empregados sujeitos da pesquisa. Os resultados apontaram que apenas o engajamento cognitivo e o desempenho são influenciados pelo grau de conexão social. Em resumo, o estudo revela a importância dos laços sociais no trabalho, o que contribui com que o indivíduo alcance níveis mais altos de engajamento cognitivo e também de desempenho, confirmando a teoria de Kahn (1990) de que a percepção de significância do trabalho varia em função das interações sociais no trabalho. Os resultados dessa pesquisa são aderentes às hipóteses dessa tese e contribuem com nossa pesquisa na medida em que as escalas de engajamento e a de desempenho no cargo foram estatisticamente validadas, por meio de análise fatorial confirmatória.

O trabalho de Martinelli, Fonseca, Silva (2010) sobre a ‘Teoria dos Eventos Afetivos’, não teve o engajamento como foco principal e sim seus possíveis antecedentes. Os autores utilizaram afirmações sobre ‘atitudes típicas do trabalho engajado’ e não uma escala de mensuração do engajamento. A leitura mais atenta revela que muitos dos indicadores utilizados referem-se a comprometimento afetivo.

Quadro 10 – Comparação de Conceitos e Escalas –Suporte/ Conexão Social

Construto	Conexão Social Intraorganizacional	Suporte Social Emocional Percebido
Autores	Maciel (2013) como citado em Maciel e Camargo (2014)	Gomide Junior, Guimarães e Damásio (2004)
Indicadores	Meus contatos no trabalho me fazem sentir que sou parte da organização. Meus contatos no trabalho me fazem sentir incluído na organização. Meus contatos no trabalho me fazem sentir que sou parte de um grupo integrado. Meus contatos no trabalho me fazem sentir como se estivesse em casa.	As pessoas gostam umas das outras. As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais. As pessoas são amigas umas das outras. Pode-se confiar nas pessoas. Pode-se confiar nos superiores. As pessoas se preocupam umas com as outras.

Fonte: Elaboração própria.

O artigo de Oliveira e Rocha (2015) teve como objetivo relacionar o engajamento dos empregados com práticas de gestão de pessoas, qualidade da liderança e características individuais, bem como analisar a relação entre engajamento e intenção de sair da empresa. O engajamento foi medido por meio da escala UTRECH UWES de Schaufeli e Bakker (2003). As Práticas de RH foram mensuradas em escala desenvolvida pelas autoras. A pesquisa, de natureza quantitativa, foi conduzida junto a uma amostra de 299 profissionais com nível superior. Os resultados mostraram que a avaliação das práticas de recursos humanos e a qualidade da relação líder-liderado estão positiva e significativamente relacionadas ao engajamento dos empregados. Além disso, as evidências apontaram uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de sair da empresa.

A pesquisa de Paiva, Silva, Menezes e Souza Ferraz (2016) teve como objetivo analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho. Foi utilizado referencial teórico de Siqueira et al. (2014) e respectiva escala de mensuração do engajamento no trabalho. A pesquisa quantitativa foi desenvolvida junto a 59 respondentes. Os achados dos autores apontam que a percepção dos respondentes sobre a presença de diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente é fator determinante para o engajamento no trabalho.

Visando complementar o panorama da pesquisa nacional sobre o tema, foi realizada busca na base de Dissertações e Teses realizadas no Brasil contendo o termo “engajamento no trabalho”. Foram localizadas quatro dissertações.

O estudo quantitativo realizado por Devotto em 2016, sobre a relação entre *job crafting*⁸ e estados positivos no trabalho (entre eles, o engajamento), utilizou a abordagem teórica de Schaufeli et al. (2006) – “oposto de *burnout*” e a escala UTRECH UWES correspondente.

A dissertação de Januário (2015) teve como objetivo relacionar os conceitos de justiça organizacional e capital psicológico e sua influência sobre bem-estar subjetivo e engajamento no trabalho. O pesquisador utilizou abordagem quantitativa em amostra de 293 trabalhadores e concluiu que a percepção de ser remunerado adequadamente pelos esforços no trabalho, participar das decisões que afetam o trabalho e ser tratado com respeito e sinceridade pode influenciar os níveis de engajamento. Esse achado é bastante aderente com as hipóteses desta tese sobre a importância das práticas de RH percebidas associadas ao AMO e sua relação com o engajamento.

A dissertação de Martins (2014) teve como objetivo analisar as relações entre comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e engajamento no trabalho. Este estudo também fez uso da escala bidimensional de Siqueira e colaboradores apresentada no Quadro 10. Participaram deste estudo 175 trabalhadores. Um dos achados do estudo revelou que a dimensão “absorção” do engajamento no trabalho demonstrou ter impacto sobre fatores do comportamento de cidadania, o que pode ser entendido com um consequente atitudinal relacionado a esforço discricionário.

O estudo de Rusticci (2013) pretendeu analisar até que ponto os usos de diferentes bases de poder dos superiores hierárquicos predizem os níveis de engajamento no trabalho e de resiliência dos trabalhadores. Igualmente, foi utilizada a base conceitual de Schaufeli e Bakker (2003) e sua escala UTRECH UWES. Os resultados apontaram a associação parcial entre engajamento no trabalho e resiliência, embora as bases de poder dos superiores hierárquicos não predissessem engajamento no trabalho. Por fim, a dissertação de Cintra (2015) analisou o impacto de fatores psicossociais sobre o desempenho, dentre esses o engajamento no trabalho. Igualmente foi utilizada a base conceitual de Schaufeli e Bakker (2003) e sua escala UTRECH UWES. Foi realizada pesquisa quantitativa junto a 227

⁸ Conceito introduzido por Wrzesniewski e Dutton (2001 como citado em Devotto, 2016) que faz referência às mudanças físicas e cognitivas iniciadas pelos indivíduos para alterar a tarefa e/ou as relações envolvidas em seu trabalho.

profissionais-tutores e os resultados de regressões lineares múltiplas revelaram que o engajamento no trabalho não explica totalmente a variância do desempenho de tutores.

A revisão da literatura nacional traz convergências com a bibliografia internacional nos seguintes pontos: predomínio da utilização da abordagem teórica de Schaufeli et al. (2006) – “oposto de *burnout*” e a escala UTRECH UWES correspondente e a utilização da abordagem original de Kahn (1990) com a utilização da escala de Rich et al. (2010), opção adotada neste estudo.

Considerando o exposto até aqui, o entendimento do construto de engajamento deve se estender para o levantamento de fatores antecedentes mais prevalentes, que poderão confirmar se as Práticas de GERH se associam com o tal e se há outros antecedentes relevantes a serem testados, oferecendo uma compreensão mais completa do fenômeno.

2.2.4. Fatores antecedentes do engajamento

A produção acadêmica em torno dos antecedentes do engajamento teve início com o trabalho de May et al. (2004) que testaram o modelo teórico de Kahn (1990, 1992) – sobre os mecanismos psíquicos antecedentes ao engajamento e desengajamento – e para esclarecê-los, conceituou os domínios: *significância, segurança e disponibilidade*. O conceito de *significância* pode ser entendido respondendo-se à pergunta: “*Quão significativa é, para mim, estar presente, dedicar-me a esse trabalho, cumprir essa atividade?*” O conceito de *significância* é então definido como o valor do trabalho ou *do objetivo do trabalho* em si mesmo a partir dos padrões e valores individuais (May et al., 2004, p. 14). A dimensão de *segurança* identificada por Kahn (1990) envolve a segurança psíquica e as situações sociais nas quais está exposta. A *percepção de equidade e justiça nas decisões organizacionais* relaciona-se a esse domínio, segundo May et al. (2004). Por fim, a dimensão de *disponibilidade* diz respeito a se os indivíduos entendem que possuem as condições *cognitivas, físicas e emocionais para o desempenho no trabalho* (May et al., 2004, p. 21). Em essência, essa dimensão acessa a prontidão e a autoconfiança; fatores como os recursos individuais (físicos, emocionais e cognitivos) também influenciam esse domínio (May et al., 2004, p. 18).

May et al. (2004) testaram empiricamente o Modelo baseado em Kahn. O estudo foi desenvolvido junto a 199 funcionários em uma empresa de seguros. Os três domínios citados acima foram testados como determinantes do engajamento. Os autores encontraram forte relação entre o domínio significância e o engajamento. Os antecedentes “enriquecimento do cargo” e o “alinhamento pessoa-cargo” foram positivamente relacionados ao domínio significância. Já “recompensas e reconhecimento” e o “suporte percebido do supervisor” foram positivamente associadas ao domínio *segurança*. Por fim, o domínio disponibilidade foi positivamente relacionado ao antecedente “recursos (psíquicos)”.

Os três domínios teóricos demonstraram efeitos no engajamento. O maior efeito obtido pelos autores foi o de significância, seguido pelo de segurança. O domínio da disponibilidade, entretanto, não denotou efeito muito significativo no engajamento. Os autores atribuem a esse domínio mais propriamente um papel supressor do que de ativador do engajamento (p. 31), o que deve ser investigado em futuras pesquisas.

Posteriormente, Saks (2006) revisou estudos e desenvolveu um modelo de antecedentes e consequentes do engajamento. Os antecedentes testados foram: “características do cargo”, “suporte organizacional percebido”, “suporte percebido pelo supervisor”, “recompensas e reconhecimento”, “justiça nos procedimentos” e “justiça distributiva”. Esse último foi o único fator não suportado pelas evidências empíricas. Os antecedentes: “características do cargo” e “suporte organizacional percebido” foram considerados bons preditores do engajamento (Saks, 2006, p. 611).

Rich et al. (2010) realizaram estudo semelhante dos antecedentes e consequentes do engajamento. Como antecedentes, os autores optaram por um fator para cada um dos três domínios da teoria de Kahn (1990) - significância, segurança e disponibilidade. Para o domínio significância foi utilizada a variável “alinhamento entre valores (percebidos)”. Para o domínio segurança foi utilizado o “suporte organizacional percebido”. Por fim, para o domínio disponibilidade foi utilizada medida de “autoconceito”. Os três fatores foram confirmados empiricamente pelos autores.

Em estudo posterior, Christian et al. (2011) estudaram empiricamente os antecedentes: “autonomia”, “variedade nas atividades”, “significado das atividades”, “feedback” e “liderança transformacional”. Todos os fatores se mostraram antecedentes relevantes.

A revisão da literatura brasileira acerca de antecedentes ao engajamento no trabalho, feita no agregador EBSCO, não apresentou, até o ano de 2013, trabalhos desenvolvidos no Brasil. Posteriormente, em nova revisão realizada em 2016, encontramos os seguintes pontos:

- a) Predomínio de variáveis antecedentes ligadas ao indivíduo (capital psicológico, bem-estar subjetivo, resiliência), já que boa parte dos trabalhos foi desenvolvida em faculdades de psicologia (Cavalcante, 2013; Januário, 2015; Oliveira e Ferreira, 2016)
- b) Diversificação na escolha de variáveis antecedentes relacionadas ao ambiente organizacional (*job crafting*, compatibilidade pessoa-cargo, justiça organizacional, ‘laços sociais’, relação líder-liderado). (Carvalho, 2015; Devotto, 2016; Januário, 2015; Maciel & Camargo, 2014). Dois estudos utilizando as práticas de RH (Oliveira & Rocha, 2015; Januário, 2015), opção desta tese.

Quadro 11 – Antecedentes do engajamento

Antecedentes	Detalhamento/ Medida	Autor	Domínio
Alinhamento Pessoa-Cargo Compatibilidade Pessoa- Cargo	Alinhamento entre o autoconceito e o papel profissional	May et al. (2004) Carvalho (2015)	Significância
Características do cargo <i>Job Crafting</i>	5 características centrais de um trabalho: <i>variedade, identidade, significado, autonomia, feedback</i> (<i>Job Diagnostic Survey</i> , Hackman, Oldhan, 1975)	May et al. (2004) Saks (2006) Christian et al. (2011) Devotto (2016)	Significância
Alinhamento de Valores Percebido	Caldwell, Chatman e O'Reilly (1990)	Rich et al. (2010)	Significância
Condições de Trabalho	Condições de trabalho: saúde, temperatura, etc.	Christian et al. (2011)	Segurança
Relações recompensadoras com colegas. Suporte Social <i>Suporte social dos colegas, por meio de relações de confiança. Laços Sociais</i>	Relações de reciprocidade O cargo provê oportunidades de assistência e conselhos de colegas e supervisores	May et al. (2004) Christian et al. (2011) Maciel e Camargo (2014)	Segurança
Suporte Organizacional Percebido <i>Ambientes de trabalho abertos e suportivos.</i>	Crença: que a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar. Escala POS de Eisenberger et al. (1986).	Saks (2006) Rich et al. (2010) Alfes et al (2013)	Segurança
Suporte Percebido do Supervisor	Supervisores que promovem o apoio, a segurança e bem-estar psíquico. Escala de Oldham e Cummings (1996) e Butler (1991) Escala PSS de Rhoades et al. (2001)	May et al. (2004) Saks (2006)	Segurança
Liderança transformacional	Possibilitar que o liderado ative seu ‘ <i>self</i> ’ no trabalho.	Christian et al. (2011)	Segurança
Relacionamento líder-liderado	Afetar positivamente as emoções e atitudes do liderado Escala LMX de Graen, Novak e	Christian et al. (2011) Oliveira, Rocha	Segurança

Antecedentes	Detalhamento/ Medida	Autor	Domínio
Troca Líder-Liderado	Summerkamp (1982)	(2015)	
Comportamento do Líder	Graen e Uhl-Bien's (1995)	Alfes et al (2013)	Segurança
(Percebido)	Cook, Wall (1980)	Alfes, Truss et al (2013)	Segurança
	Percepção dos empregados sobre a efetividade, justiça e integridade do líder.		
Práticas de GERH	Baseadas no <i>AMO</i>	Oliveira e Rocha (2015)	Segurança
	Escala elaborada pelos autores	Shuck et al. (2014)	
		Karatepe (2013)	
		Alfes et al (2013;2015)	
		Saks (2006)	Segurança
Recompensas e Reconhecimento	Senso de retorno e reciprocidade. Financeiro e não financeiro (apreço, valorização)		
	Escala Saks (2006)		
Justiça nos procedimentos	Percepção de equidade e justiça nas decisões organizacionais	Saks (2006)	Segurança
Justiça distributiva		Januário (2015)	
Justiça organizacional	Escala de Colquitt (2001)	Oliveira e Ferreira (2016)	
Autoconceito	Judge et al (2003)	Rich et al. (2010)	Disponibilidade

Fonte: Elaboração própria.

Os antecedentes com sombreamento no Quadro 11 a saber: “características do cargo”, “relações recompensadoras com colegas/suporte social”, “suporte organizacional percebido” e “suporte percebido do supervisor” e “práticas de RH” se destacam por terem maior suporte empírico e alinhamento teórico com os domínios propostos por Kahn. O único domínio que mostrou ter menor relação com o engajamento nas pesquisas é o da “disponibilidade”. Como esse domínio trata de recursos individuais e, provavelmente, tem maior relação com o engajamento como ‘traço’, não utilizaremos nesta pesquisa antecedentes relacionados a ele, visto distanciar-se do escopo adotado nesta tese.

2.2.5. Práticas de GERH como antecedentes ao Engajamento

As **Práticas de GERH** também foram estudadas como antecedentes ao engajamento, como se pode observar no Quadro 11, ‘Recompensas e Reconhecimento’ por Saks (2006). No Brasil, como já mencionado, dois trabalhos testaram a relação entre as Práticas de RH e o engajamento: o estudo de Oliveira e Rocha (2015) utilizando as práticas de RH percebidas e o engajamento e o de Januário (2015) – com a percepção de justiça nas recompensas – ambos encontraram forte associação entre os construtos.

Os estudos que abordam o engajamento como fator mediador entre as Práticas de GERH e consequentes atitudinais ou comportamentais, como nos trabalhos de Shuck et al. (2014), Karatepe (2013) e Alfes et al. (2013; 2015), que se destacam por serem empíricos, recentes e publicados em revistas de prestígio, estão listados no Quadro 12. Reforçando o exposto anteriormente, nas três pesquisas internacionais e uma das brasileiras que relacionam engajamento com as Práticas de GERH, a mensuração foi feita por meio da percepção dos empregados sobre as práticas.

Quadro 12 – Práticas de GERH como antecedentes do Engajamento

Antecedentes	Detalhamento/ Medida	Autor
Práticas de GERH Percebidas Baseado no HCWS <i>Baseado no Amo framework</i> HPWS	Processo seletivo, oportunidades de treinamento, recompensas, gestão de carreiras, oportunidades de desenvolvimento Gould-Williams e Devies (2005) Escala Própria Amo Framework - Escala de Boshoff e Allen (2000)	Alfes et al. (2013) Kehoe e Wright (2013) Oliveira e Rocha (2015) Karatepe (2013)
Participação em práticas de desenvolvimento (<i>percepção de suporte</i>)	Lee e Bruvold (2003)	Shuck et al. (2014)
Remuneração e recompensas	Senso de retorno e reciprocidade. Financeiro e não financeiro (apreço, valorização) Escala Saks (2006)	Saks (2006)
Justiça distributiva	Percepção de equidade e justiça nas decisões organizacionais	Januário (2015) Oliveira e Ferreira (2016)

Fonte: Elaboração própria.

Daí decorre a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: As práticas de GERH percebidas são positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

2.2.6 O engajamento para as consultorias

Um dos problemas enfrentados pela comunidade de profissionais de RH é o uso indiscriminado e a proliferação de propostas de consultorias que oferecem serviços de pesquisa e gestão na área de engajamento. O termo passou a ser voz corrente na comunidade de Recursos Humanos e frequentemente é utilizado em substituição a satisfação no trabalho,

clima organizacional e comprometimento. Em geral, argumenta-se que o engajamento seria uma forma mais moderna e superior às demais de se aferir o comportamento das pessoas e a qualidade do ambiente organizacional. As consultorias possuem diversas definições sobre o engajamento e algumas sobrepõem o conceito de engajamento ao de comprometimento. O *Corporate Leadership Council* (2004), por exemplo, define engajamento como comprometimento, o que contribui com a disseminação da ideia de que são sinônimos. Na definição de engajamento da consultoria *Towers Perrin* (2007) também aparece o termo “vínculo”, característico do comprometimento organizacional⁹.

Assim, torna-se relevante a compreensão dos conceitos e escalas de mensuração dessas consultorias. A escolha das consultorias abaixo se deveu ao fato de serem muito utilizadas pelas grandes empresas, possuírem boa reputação em razão de seus vínculos com pesquisadores acadêmicos e por terem se apropriado a mais tempo do conceito de engajamento.

Gallup

Conforme mencionado anteriormente, Harter et al. (2002), idealizadores da pesquisa do Instituto Gallup (Q12 ou GWA), defendem que “*O engajamento se refere ao envolvimento do indivíduo e satisfação com o entusiasmo para com o trabalho*” (2002, p. 269), em abordagem que relaciona *o engajamento e a satisfação* – construtos distintos, como exposto anteriormente.

A mensuração proposta pelo Gallup, entretanto, é de características e condições do trabalho (possíveis antecedentes) e não propriamente a mensuração do estado de engajamento, conforme observado por Macey e Schneider (2010).

O denominado Q12 ou GWA compreende a percepção das características do trabalho, *feedback* do supervisor, suporte social da empresa e de colegas de trabalho, considerados pelos autores como condições *promotoras do engajamento* (Harter & Schmidt, 2008). Segundo Harter e Schmidt (2008) a medida Q12 compreende “condições de engajamento”, pois se atribui a cada uma delas um contribuinte causal ao engajamento, e o “engajamento” é medido por *meio da soma das suas causas*.

⁹ Vínculo com a organização, à vontade de ir além (...) É o entusiasmo pelo trabalho (...) (Towers Perrin, 2007).

Harter et al. (2002, p. 269) descrevem o instrumento como: “ (...) uma medida das percepções dos empregados sobre as características do trabalho (...). A qualidade das práticas de gestão relacionadas com as pessoas. Antecedentes de satisfação pessoal no trabalho e outras construções afetivas”.

O trecho citado acima revela que o entendimento dos autores sobre o engajamento se confunde com os construtos de satisfação no trabalho e com comprometimento afetivo. Macey e Schneider (2010, p. 26) confirmam o nosso entendimento quando argumentam que, conceitualmente, “qualquer medida que pergunte sobre condições de trabalho não mede qualquer das três dimensões do engajamento”.

Korn Ferry/ Hay Group

Os autores Royal e Agnew (2011), da Korn Ferry/Hay Group, defendem a diferenciação entre *engajamento* – que é tratado como “motivação para o desempenho” de **efetividade**¹⁰ (“a habilidade de desempenhar de maneira eficaz”). Para os autores, os dois conceitos são influenciados por diferentes fatores organizacionais e comportamentos da liderança. Desse modo, ambos (engajamento e efetividade) são necessários para o desempenho eficaz.

Para a consultoria, os fatores-chave para a mensuração do engajamento são “comprometimento acrescido de esforço discricionário”. Aqui, novamente, há equivalência do engajamento com comprometimento afetivo e um fator consequente (esforço discricionário). Os fatores que afetam o engajamento mensurado na pesquisa deste autor são: confiança na liderança, direção clara e promissora, reconhecimento e respeito, oportunidades de desenvolvimento, salários e benefícios. Aqui, há convergência com alguns dos antecedentes do engajamento citados, como as práticas de RH e suporte do supervisor.

Os fatores-chave que afetam a efetividade são otimização/clareza dos cargos e ambiente suportivo. Esses, por sua vez, são afetados por fatores como gestão do desempenho, autoridade e empoderamento, recursos, treinamento, colaboração, estrutura e processos de trabalho definidos. Novamente, aqui, há convergência com alguns dos antecedentes do engajamento citados na literatura (práticas de RH, suporte organizacional, suporte social).

¹⁰ Em inglês, *enablement*.

Aon/ Hewitt

A documentação da consultoria define o *engajamento* como “nível de investimento emocional e intelectual dos funcionários na organização”. Há, nessa definição, dois componentes da definição de Rich et al. (2010).

Entretanto, a consultoria define o engajamento por meio de três atitudes:

1. “Falar”: costumam “falar” coisas positivas sobre a empresa e agir como seus defensores;
2. “Permanecer”: têm a intenção de “permanecer” na organização por um longo tempo;
3. “Empenhar-se”: entregam seus melhores esforços para ajudar a companhia a ser bem-sucedida.

Tanto o “permanecer” (intenção de permanecer) como o “empenhar-se” (esforço discricionário) são consequentes do estado de engajamento no trabalho, referidos anteriormente. Já o “falar” representa mais propriamente o comprometimento afetivo.

Desse modo, a consultoria, apesar de adotar definição de engajamento próxima àquelas preconizadas pelos autores acadêmicos, sugere que o estado de engajamento se equivale a outros construtos: ao comprometimento afetivo, intenção de permanecer e esforço discricionário.

A mensuração proposta pela consultoria é realizada sobre os três construtos acima acrescidos de quinze fatores críticos, a saber: Proposta de Valor ao Funcionário (EVP), Reputação, Oportunidades de Carreira, Colaboração, Diversidade e Inclusão, Autonomia, Infraestrutura de Apoio, Treinamento e Desenvolvimento, Gestor Imediato, Gestão de Desempenho, Recompensa e Reconhecimento, Liderança Sênior, Gestão de Talentos, Senso de Realização e Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal. Alguns desses fatores são antecedentes do engajamento citados (práticas de RH, suporte organizacional, suporte social, suporte do supervisor). Outros não encontram respaldo na literatura consultada de engajamento no trabalho (Proposta de Valor ao Funcionário, Diversidade e Inclusão).

As abordagens das consultorias citadas encontram-se sumarizadas no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Engajamento para as Consultorias

Consultoria	GALLUP	KORN FERRY HAY GROUP	AON HEWITT
Definição de Engajamento	“O engajamento se refere ao envolvimento do indivíduo, satisfação e o entusiasmo para com o trabalho”. (Harter et al., 2002, p. 269).	“Motivação para o desempenho.” “Comprometimento acrescido de esforço discricionário”.	“Trata-se do “nível de investimento emocional e intelectual dos funcionários na organização”. Modelo baseado em três comportamentos: “Falar”: costumam “falar” coisas positivas sobre a empresa e agir como seus defensores; “Permanecer”: têm a intenção de “permanecer” na organização por um longo tempo; “Empenhar-se”: entregam seus melhores esforços para ajudar a companhia a ser bem-sucedida.
Medidas itens da escala ou fatores medidos	Índice Q12 1) Você sabe o que se espera de você no trabalho? 2) Você tem os materiais e equipamentos para fazer o seu trabalho de maneira correta? 3) No trabalho, você tem a oportunidade de fazer o que você faz melhor a cada dia? 4) Nos últimos sete dias, você recebeu reconhecimento ou elogio por fazer um bom trabalho? 5) Seu supervisor, ou algum colega de trabalho, demonstram se preocupar com você como pessoa? 6) Existe alguém no seu trabalho que incentiva o seu desenvolvimento? 7) No trabalho, suas opiniões parecem contar? 8) A missão / objetivo da sua empresa faz você sentir que seu trabalho é importante? 9) Os seus colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade? 10) Você tem um melhor amigo no trabalho? 11) Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou com você sobre o seu progresso? 12) No último ano, você teve oportunidades de aprender e crescer?	Pesquisa de Efetividade dos Funcionários Engagement <i>confiança na liderança</i> <i>direção clara e promissora</i> <i>reconhecimento e respeito</i> <i>oportunidades de desenvolvimento</i> <i>salários e benefícios</i> Enablement <i>otimização/ clareza dos cargos</i> <i>ambiente suportivo</i> <i>gestão do desempenho</i> <i>autoridade e empoderamento</i> <i>recursos</i> <i>treinamento colaboração</i> <i>estrutura e processos de trabalho</i> <i>definidos</i>	Pesquisa de Engajamento Mensura 15 fatores críticos: <i>Proposta de Valor ao Funcionário (EVP)</i> <i>Reputação</i> <i>Oportunidades de Carreira</i> <i>Colaboração</i> <i>Diversidade e Inclusão</i> <i>Autonomia</i> <i>Infraestrutura de Apoio</i> <i>Treinamento e Desenvolvimento</i> <i>Gestor Imediato</i> <i>Gestão de Desempenho</i> <i>Recompensa e Reconhecimento</i> <i>Liderança Sênior</i> <i>Gestão de Talentos</i> <i>Senso de Realização</i> <i>Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos públicos das respectivas consultorias.

Assim, fica evidenciado que as consultorias citadas não mensuram o estado de engajamento e sim alguns dos antecedentes citados na literatura (especialmente Práticas de RH e Suporte Organizacional Percebido) e consequentes (especialmente intenção de sair).

2.3. Modelo Teórico: Engajamento como Fator Mediador entre Práticas de RH e resultados individuais

Considerando os antecedentes mais prevalentes ao Engajamento e as Práticas de GERH, podemos hipotetizar que tais Práticas de GERH – especificamente aquelas relacionadas ao ‘*AMO framework*’, acrescidas dos antecedentes mais relevantes citados (“relações recompensadoras com colegas/suporte social”, “suporte organizacional percebido” e “suporte percebido do supervisor”) são **relevantes para o engajamento no trabalho**. Isso significa que, provavelmente, as práticas isoladas talvez tenham menos força do que aliadas aos demais fatores organizacionais relacionados aos antecedentes citados. O Quadro 14 sumariza esses pontos.

Quadro 14 – Principais antecedentes do Engajamento

Antecedentes	Detalhamento/ Medida	Autor	Domínio
Características do cargo	5 características centrais de um trabalho: <i>variedade, identidade, significado, autonomia, feedback</i> (<i>Job Diagnostic Survey</i> , Hackman, Oldman, 1975)	May et al. (2004) Saks (2006) Christian et al. (2011)	Significância
Suporte Social Percebido <i>Suporte social dos colegas, por meio de relações de confiança.</i>	Relações de reciprocidade (Escala May, 2003) O cargo provê oportunidades de assistência e conselhos de colegas e supervisores	May et al. (2004) Christian et al. (2011) Maciel e Camargo (2014)	Segurança
Suporte Organizacional Percebido <i>Ambientes de trabalho abertos e suportivos.</i>	Crença: a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar. Escala POS de Rhoades et al. (2001) Escala POS de Eisenberger et al. (2001).	Saks (2006) Rich et al. (2010) Alfes et al. (2015)	Segurança
Suporte Percebido do Supervisor	Supervisores que promovem o apoio, a segurança e bem-estar psíquico. Escala de Oldham e Cummings, (1996) e Butler (1991) Escala PSS de Rhoades et al. (2001)	May et al. (2004) Saks (2006)	Segurança
Práticas de GERH Percebidas Baseado no HCWS <i>Baseado no Amo framework</i>	Processo seletivo, oportunidades de treinamento, recompensas, gestão de carreiras, oportunidades de desenvolvimento Gould-Williams e Devies (2005) Kehoe e Wright (2013).	Alfes et al. (2013) Oliveira e Rocha (2015)	Segurança

Fonte: Elaboração própria.

O estudo de Rich et al. (2010) testou o engajamento no trabalho como mediador entre “coerência de valores”, “suporte organizacional percebido” e duas medidas consequentes de desempenho: “desempenho no cargo” e “comportamento de cidadania organizacional”. O estudo encontrou maior suporte na utilização do engajamento como mediador que em outras variáveis testadas, como a satisfação no trabalho.

Nesse sentido, formulam-se as seguintes hipóteses a serem investigadas nessa tese:

- a) **H4a:** O engajamento no trabalho medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e o desempenho no cargo.
- b) **H4b:** O engajamento no trabalho medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e a intenção de sair (inversamente).

Vale salientar que as variáveis antecedentes mais importantes – descritas no Quadro 14 – têm muitas sobreposições quando analisamos os construtos e respectivos indicadores que as medem. Ou seja, para que se possa entender o fenômeno e selecionar as variáveis antecedentes de maior relevância, é fundamental analisar a definição dos construtos antecedentes, verificando se há sobreposições entre eles, suas definições operacionais e as escalas a serem utilizadas visando ajustes para obtermos a mensuração mais eficaz de cada variável, o que será explorado a seguir.

2.3.1 Principais Construtos Antecedentes ao Engajamento

2.3.1.1 Características do Cargo

Segundo Hackman e Oldham (1975) são três os estados psicológicos críticos capazes de influenciar a motivação no ambiente de trabalho: conhecimento dos resultados, responsabilidade pelos resultados e significado do trabalho (Hackman & Oldham, 1975).

Os estados psicológicos, segundo os autores, não podem ser diretamente influenciados pelas práticas de gestão do trabalho. Entretanto, é possível gerenciar os fatores que afetam esses estados e são considerados cinco, pelos autores, denominados dimensões essenciais do trabalho: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback intrínseco (Hackman & Oldham, 1975).

Segundo Hackman e Oldham (1975), as dimensões essenciais do cargo (trabalho), quando associadas entre si, produzem um indicador denominado ‘Potencial Motivador do Trabalho’, que “indica o grau no qual o trabalho é considerado significativo, fomenta a responsabilidade e promove resultados” (Davis & Newstrom, 2004, p. 154).

2.3.1.2 Suporte Organizacional Percebido

O construto Suporte Organizacional Percebido foi definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) como “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (p. 501).

A Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al. 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) se refere às crenças e expectativas do empregado acerca da retribuição e do reconhecimento que a organização oferece em relação ao seu esforço despendido no trabalho.

Como fundamento teórico, os autores estão baseados na Teoria das Trocas Sociais, em razão das expectativas de reciprocidade. Desse modo, os colaboradores que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem, possivelmente, obrigação de retribuir à organização com maior esforço.

Siqueira e Gomide Junior (2004) alegam que a Percepção do Suporte Organizacional pode ser compreendida como uma cognição com capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, mas também pode impactar positivamente no comportamento individual no trabalho.

2.3.1.3. Suporte Social Percebido

Suporte Social é um conceito multidimensional, que inclui os recursos materiais e também psicológicos, aos quais as pessoas têm acesso através de suas redes sociais. É considerado capaz de gerar efeitos benéficos tanto para a saúde física como mental, guardando uma estreita relação com o bem-estar (Rodriguez e Cohen, 1998 como citados em Siqueira, 2008).

Diferentes dimensões de suporte social são citadas na literatura. As mais presentes e estudadas são três: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional. *Suporte emocional* refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém (dar conselhos, ouvir seus problemas, mostrar-se empático e confiável) e são percebidas como expressões de carinho, cuidados e preocupação com o outro. *Suporte instrumental* refere-se a ajudas tangíveis ou práticas que outros (pessoas, instituições ou organizações) podem prover a alguém (cuidados com crianças, provisões de transporte, empréstimo de dinheiro ou ajuda com tarefas diárias). *Suporte informacional* compreende receber informações de outros para orientar a solução de problemas diários ou no momento de tomar uma decisão. Estudos que evidenciaram os efeitos benéficos de suporte social sobre saúde e bem-estar notaram que o componente emocional é, provavelmente, o mais importante (Rodriguez e Cohen, 1998 como citados em Siqueira, 2008).

A Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) é baseada nos pressupostos de Rodriguez e Cohen (1998 como citados em Siqueira, 2008) e foi construída e validada por Gomide Junior, Guimarães e Damásio (2004). A EPSST avalia se o trabalhador percebe a oferta de três tipos de suporte social (emocional, instrumental e informacional) no ambiente em que trabalha. O instrumento com 18 itens (indicadores de cada uma das três subescalas) foi validado com coeficiente de confiabilidade satisfatório (alfa de Cronbach = 0,85).

De outro lado, Siqueira (2008) não encontrou validade divergente nos três tipos de suporte social. Siqueira cita Seeman (1998) sobre a possibilidade de que o construto ‘suporte social’ abarque duas, e não três categorias de recursos disponibilizados pela rede social. Estes autores sustentam apenas duas categoriais de suporte social (*emocional e a instrumental*).

A análise dos indicadores de mensuração do *suporte instrumental* da EPSST (Exemplo: 4 (...) *há recompensa financeira pelos esforços dos empregados (...)* 5. (...) *os equipamentos estão sempre em boas condições de uso*) revela sobreposição com outros construtos (práticas de RH e suporte organizacional). Desse modo, para efeito desta tese, utilizaremos apenas o *Suporte Social Emocional Percebido*, considerado pelos autores como o mais importante (Rodriguez e Cohen, 1998 como citados em Siqueira, 2008) e o que se revela mais bem delimitado.

2.3.1.4. Suporte Recebido do Supervisor

Assim como os funcionários formam percepções globais sobre a organização, desenvolvem opiniões gerais sobre o grau em que os supervisores valorizam suas contribuições para com a organização e se preocupam com o bem-estar de seus subordinados (Eisenberger et al., 2002).

Os supervisores são percebidos como agentes da organização. Desse modo, a apreciação favorável ou desfavorável que os supervisores têm dos empregados é um indicador do Suporte Recebido do Supervisor (Eisenberger et al., 2002).

Segundo os autores, há relação entre o Suporte Organizacional e o do Supervisor, visto que os supervisores são representantes da organização. Como têm a responsabilidade de dirigir e avaliar o desempenho dos subordinados e transmitir suas avaliações para níveis superiores, os empregados tendem a associar a organização com os supervisores. Entretanto, isso depende do grau em que os funcionários identificam o supervisor com a organização. É possível, então, com base nos antecedentes citados, hipotetizar que:

H⁷: O Suporte Percebido (Organizacional, do Supervisor e Social-Emocional) é positivamente relacionado ao engajamento no trabalho.

H⁸: O Suporte Percebido (Organizacional, do Supervisor e Social-Emocional) é positivamente relacionado ao desempenho no cargo.

H⁹: O Suporte Percebido (Organizacional, do Supervisor e Social-Emocional) é negativamente relacionado à intenção de sair da organização.

Considerando a relação de mediação, é possível hipotetizar que o engajamento também medeia a relação entre o Suporte Percebido e os resultados individuais, conforme as hipóteses finais do presente estudo:

H_{10a}: O engajamento no trabalho medeia a relação entre o Suporte Percebido e o desempenho no cargo.

H_{10b}: O engajamento no trabalho medeia a relação entre o Suporte Percebido e a intenção de sair (inversamente).

Ainda nessa direção, é possível, alternativamente, considerar que o Suporte Percebido exerce maior influência sobre o engajamento e este, sobre os resultados individuais, oferecendo uma explicação alternativa. Daí emergem as últimas hipóteses:

H11A: O Suporte Percebido tem maior associação aos resultados individuais (desempenho no cargo do que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa).

H11B: O Suporte Percebido tem maior associação com a intenção de sair (reverso) que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa.

2.3.2. Variáveis Consequentes ao Engajamento

Observamos na revisão da literatura menor foco nos estudos das consequências do engajamento. Nesses, as variáveis consequentes ao engajamento no trabalho utilizadas foram: comportamento de cidadania organizacional, desempenho na tarefa/cargo, intenção de sair, que direcionaram a escolha desta tese, dado que são resultados também associados às Práticas de GERH Percebidas.

Os estudos já citados relacionam o engajamento a consequentes atitudinais (“intenção de sair da organização”) e comportamentais relacionados ao “desempenho no cargo” (auto percebido ou mensurado pelo supervisor por instrumentos de desempenho), “desempenho contextual ou extra cargo”, “comportamento de cidadania organizacional” e “comportamento inovativo”, entre outros.

Segundo Christian et al. (2011), o engajamento, por ser proximamente alinhado com a motivação para o desempenho das atividades, tem alta correlação com medidas de resultado individual, como o “desempenho no cargo” e o “desempenho contextual”. Há indícios empíricos que o engajamento se associa positivamente ao “desempenho no trabalho” e ao “comportamento de cidadania organizacional”, que é “um comportamento discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de remuneração formal e que, de maneira agregada, promove o funcionamento efetivo da organização” (Organ, 1997, p. 89).

No estudo de Christian et al. (2011), o engajamento foi relacionado ao “desempenho contextual” (medida semelhante ao comportamento de cidadania organizacional).

A revisão da literatura brasileira acerca dos consequentes ao engajamento no trabalho por meio do agregador EBSCO apresentou dois trabalhos dedicados ao tema desenvolvidos no Brasil: um deles relacionando o engajamento com o comportamento de cidadania organizacional (Martins, 2014) e outro relacionando o engajamento ao desempenho no cargo (Maciel & Camargo, 2014). O Quadro 15 resume os principais consequentes estudados.

Quadro 15 – Consequentes do Engajamento

Consequentes	Detalhamento/ Medida	Autor
Desempenho no cargo	Efetividade do desempenho no cargo que contribui para a organização Borman e Motowidlo (1993) Babin e Boles (1998) Janssen e Van Yperen (2004)	Christian et al. (2011) Soane et al. (2012) Karatepe (2013) Alfes et al. (2013) Rich et al. (2010) Cintra (2015) Maciel e Camargo (2014)
Desempenho Contextual Percebido <i>Respondido pelo supervisor</i>	Desempenho não requerido, mas que ajuda a organização a atingir seus objetivos. Borman e Motowidlo (1993) Williams e Anderson (1991)	Christian et al. (2011) Rich et al. (2010)
Desempenho extra cargo	Van Dyne, Cummings e Parks (1995)	Rich et al. (2010)
Desempenho extra cargo – serviços ao cliente	Bettencourt e Brown (1997)	Karatepe (2013)
Comportamento Inovativo	Janssen e Van Yperen (2004)	Alfes et al. (2013)
Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) <i>Respondido pelo supervisor</i>	Lee e Allen (2002)	Saks (2006) Rich et al. (2010) Alfes et al. (2015) Martins (2014)
Intenção de Sair	Colarelli (1984) Boroff e Lewin (1997)	Alfes et al. (2015) Soane et al. (2012) Shuck et al. (2014) Saks (2006)

Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, nossa opção de pesquisa reside na mensuração de consequentes proximais relacionados ao indivíduo. Partimos do pressuposto de que o engajamento no trabalho se relaciona a consequentes atitudinais: intenção de sair (reverso) e desempenho no cargo, o que leva às seguintes hipóteses:

H⁵: O engajamento no trabalho é positivamente relacionado ao desempenho individual.

H⁶: O engajamento no trabalho é negativamente relacionado à intenção de sair da organização.

Importante para a correta definição das variáveis do estudo analisar a definição dos construtos consequentes escolhidos, verificando se há sobreposições entre eles, suas

definições operacionais e as escalas a serem utilizadas visando ajustes para mensuração eficaz de cada variável.

2.3.2.1. Intenção de sair

A relação entre a intenção de sair (ou intenção de rotatividade) e a rotatividade (voluntária) propriamente dita tem sido estudada por diversos autores. Mobley e seus colegas (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978) definiram a *intenção de sair* (ou intenção de rotatividade) como “a probabilidade estimada (subjettiva) de que ele irá sair da organização num futuro próximo”. No estudo, estabeleceram modelo no qual a intenção de sair precede a decisão de deixar a organização. Esses autores encontraram correlação significativa ($r = .49$) entre esses dois construtos.

Nessa mesma direção, Chang (1999 como citado em Ferreira & Siqueira, 2005) explica que a intenção de sair é considerada como uma variável cognitiva final, que pode afetar de forma imediata a rotatividade. Sendo assim, a intenção de sair é utilizada como variável em diversos estudos sobre o tema pela sua relação como medida de resultado coletivo (rotatividade), já que a rotatividade tem efeitos negativos sobre o desempenho da organização. Segundo Hausknecht e Trevor (2010) essas relações foram amplamente documentadas e há evidências de que a produtividade medeia os efeitos da rotatividade sobre o desempenho financeiro.

Há duas medidas associadas ao construto que aparecem com maior prevalência nas pesquisas: uma pergunta única que trata da probabilidade de sair (0 a 20%, de 21% a 40% e assim, sucessivamente), como no trabalho de Vandenberg e Nelson (1999) ou um conjunto de assertivas que espelham essa atitude, como na pesquisa de Collarelli (1984).

Siqueira, Gomide Jr., Moura e Marques (1997) desenvolveram Escala de Intenção de Rotatividade com três itens (EIR, $\alpha=0,95^{11}$). A EIR de Siqueira et al. (1997) tem como objetivo avaliar o grau em que o indivíduo se encontra relativo a seus planos de deixar a organização em que trabalha. É composta por 3 itens que abordam o quanto o empregado pensa, planeja ou tem vontade de, no futuro, deixar de trabalhar na organização.

¹¹ A: Alpha de Cronbach, medida de confiabilidade da escala, que será mais bem explicada no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos.

2.3.2.2 Desempenho no Cargo

O campo de estudos do desempenho individual tem autores de destaque como Podsakoff e MacKenzie (1997), Motowidlo (2003) e Williams e Anderson (1991).

Motowidlo (2003, p. 42) define o desempenho no trabalho de acordo com “a proficiência de um funcionário na execução de seu trabalho”. Williams e Anderson (1991, p. 603) definem o desempenho no cargo como “a extensão em que um empregado cumpre os requisitos formais e os deveres essenciais do trabalho”. De acordo com esses autores, “o desempenho no cargo envolve comportamentos relacionados à conclusão dos deveres, exercício das responsabilidades especificadas no cargo, a realização de atividades que irão afetar diretamente o cumprimento do cargo”.

2.3.3 Principais Variáveis de Controle

A literatura pesquisada apresenta divergências e convergências quanto às variáveis de controle que afetam os fenômenos pesquisados. Algumas variáveis se mostram mais relevantes em associação com alguns construtos que com outros. Resumidamente, as variáveis: *idade, gênero, cargo, tempo de empresa e escolaridade* são as mais utilizadas nos estudos relacionados ao tema desta tese. Desse modo, essas são as variáveis de controle desta pesquisa. As fontes estão citadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Variáveis de Controle

Variável de Controle	Variável Afetada	Autores	Estudo - Direção do Efeito Resultados
Idade	Percepção das Práticas de RH	Konrad e Hartmann (2002)	Quanto maior a idade, melhor a percepção das práticas de RH
	Engajamento	Schaufeli e Salanova (2007)	Maior disposição com a idade para modificar atitudes e comportamentos no trabalho
		Schaufeli e Bakker (2003)	
Agarwal et al. (2012)		Estudos relacionados a engajamento sofrem alterações em faixas etárias	
Tempo de empresa		Schaufeli e Bakker (2003) Agarwal et al. (2012)	Kong (2009) – maiores índices de engajamento em empregados com 4 a 5 anos de empresa Estudos relacionados a engajamento sofrem alterações em razão do tempo de empresa
Cargo / Famílias de Cargo		Kehoe e Wright (2013) Schaufeli e Bakker (2003)	Confirmaram as diferenças entre grupos de cargos por modelagem estrutural (modelos distintos) Estudos relacionados a engajamento sofrem alterações em relação ao cargo / famílias de cargos
Gênero		Schaufeli e Bakker (2003)	Estudos relacionados a engajamento sofrem alterações em relação ao gênero
Escolaridade		Schaufeli e Bakker (2003)	Estudos relacionados a engajamento sofrem alterações em relação à escolaridade

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura consultada.

2.4 Síntese do referencial teórico

O percurso teórico traçado até aqui pode ser resumido no **Modelo Teórico da Pesquisa**.

Começamos nossa análise com **as relações entre a GERH e os resultados organizacionais**. Ficou evidenciado na revisão da literatura que, apesar de muitos estudos relacionarem a GERH com medidas organizacionais, estas pesquisas têm alguns desafios e questões metodológicas já que as medidas organizacionais são afetadas por diversas variáveis.

Optamos então por relacionar **as Práticas de GERH aos resultados do indivíduo**. Autores defendem que a relação de GERH é proximal ao indivíduo, por meio de promoção de

certas atitudes e comportamentos associados ao esforço discricionário e este, por fim, se relaciona ao desempenho do grupo, afetando resultados organizacionais indiretamente.

Quando pesquisamos quais Práticas de GERH se associam a resultados (individuais e organizacionais), encontramos uma literatura extensa, porém sem muitos pontos de convergência. Nesse campo, encontramos estudos advogando os HPWS's (ou HCWS's ou HIWS's). De modo geral, cada um desses Sistemas de Práticas de GERH aponta para um determinado conjunto, embora existam algumas práticas que se repetem, especialmente aquelas relacionadas à capacitação e a recompensas no estudo mais aprofundado dos HCWS's. Vários pesquisadores sugerem que os Sistemas de Práticas de GERH devem operar baseados no *AMO*, influenciando *habilidades do funcionário, motivação e oportunidades de contribuir* o que irá afetar positivamente o desempenho do empregado (Lepak et al., 2006; Messersmith et al., 2011). A revisão de Boselie et al. (2005) dos estudos sobre as relações entre as práticas de GERH e os resultados consideram *as percepções e a experiência dos funcionários como mediadores primários nessa relação*, pois contribuem para a formação do tipo de contrato psicológico entre o empregador e os empregados (Wright & Boswell, 2002, p. 261). Desse modo, o '*AMO framework*' de Appelbaum et al. (2000) coloca numa posição central os funcionários e suas percepções sobre as práticas – ou seja, assegurar o alinhamento funcionários-organização é o principal desafio da GERH. (Boselie et al., 2005; Boxall & Steeneveld, 1999). Assim, utilizando essa abordagem, Wright e Kehoe (2008) e Kehoe e Wright (2013) vêm utilizando o AMO em seus estudos, pesquisando as práticas de GERH que promovam as três dimensões do '*AMO framework*'. Esta foi então a escolha desta pesquisa.

Figura 8. Relação entre as Práticas de RH e resultados organizacionais.
Fonte: Elaboração própria.

Partindo do '*Black Box Problem*', ou seja, que existem variáveis relevantes que medeiam a relação entre as Práticas de RH e os resultados (individuais), decidimos investigar algumas dessas variáveis, como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e

posteriormente, o engajamento no trabalho. Nossa opção pelo **engajamento no trabalho** deveu-se a:

- a) supor-se ser atitude mais proximal ao comportamento de desempenho que outras disponíveis na literatura, como alegam diversos autores (Christian et al., 2011; Rich et al., 2010);
- b) conotação de alocação ativa dos recursos pessoais no trabalho (Rich et al., 2010);
- c) tratar-se de conceito ainda pouco estudado academicamente no Brasil.

Figura 9 – Relação entre as Práticas de RH e resultados organizacionais incluindo a variável individual de mediação (o engajamento no trabalho).

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos trabalhos significativos e recentes, como os de Karatepe (2013), Shuck et al. (2014), Alfes et al. (2013) publicados em revistas de prestígio, os quais relacionam as práticas de GERH e resultados (individuais e organizacionais), **estudaremos o engajamento no trabalho como fator mediador.**

Definimos que, como consequentes às Práticas de GERH e ao engajamento pesquisaremos a **intenção de sair da organização** (reverso) e o **desempenho no cargo**, variáveis relevantes e associadas ao desempenho grupal e organizacional e utilizadas com maior frequência e respaldo na literatura estudada.

Figura 10 - Modelo Teórico da Pesquisa. Relacionamento entre as variáveis Práticas de GERH percebidas, engajamento no trabalho, intenção de sair e desempenho no cargo.

Fonte: Elaboração própria.

Relacionamos, a seguir, as hipóteses a serem analisadas nesta pesquisa que já foram mencionadas no decorrer do referencial teórico, são elas:

H¹: As práticas de GERH percebidas (orientadas pelo AMO) são positivamente relacionadas ao desempenho no cargo.

H²: As práticas de GERH percebidas (orientadas pelo AMO) são negativamente relacionadas à intenção de sair da organização.

H³a: O engajamento no trabalho medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e o desempenho no cargo.

H³b: O engajamento no trabalho medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e a intenção de sair (inversamente).

H⁴: As práticas de GERH percebidas são positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

H⁵: O engajamento no trabalho é positivamente relacionado ao desempenho no cargo.

H⁶: O engajamento no trabalho é negativamente relacionado à intenção de sair da organização.

Vale ainda ressaltar que, ao estudarmos as **variáveis promotoras do engajamento no trabalho** (ou seja, construtos considerados antecedentes), outras variáveis além das Práticas de GERH denotam associação positiva com o engajamento, a saber: **“suporte social emocional percebido”, “suporte organizacional percebido” e “suporte percebido do supervisor”** – nesta tese agrupados em **uma única variável de segunda ordem**. Isso significa que, é possível hipotetizar que as práticas de GERH percebidas isoladamente talvez tenham menos força que aliadas aos demais fatores organizacionais relacionados aos antecedentes citados.

Vale salientar que a variável antecedente “características do cargo”, apesar de relevante, não foi incluída no modelo teórico da pesquisa por razões teóricas e práticas. Teóricas, pois, as características do cargo variam muito e podem ser controladas com a estratégia de coleta. Práticas, pois a inclusão de muitas variáveis no modelo pode tornar a pesquisa muito longa, o que tende a desencorajar os respondentes.

A Figura 11, a seguir, ilustra o modelo teórico complementar da pesquisa:

Figura 11- Modelo Teórico Complementar. Relação entre o suporte percebido, engajamento no trabalho, intenção de sair e desempenho no cargo.

Fonte: Elaboração própria.

As hipóteses associadas ao modelo complementar, então, são as seguintes:

H⁷: O Suporte Percebido é positivamente relacionado ao engajamento.

H⁸: O Suporte Percebido é positivamente relacionado ao desempenho no cargo.

H⁹: O Suporte Percebido é negativamente relacionado à intenção de sair da organização.

H_{10a}: O engajamento no trabalho medeia a relação entre o Suporte Percebido e o desempenho no cargo.

H_{10b}: O engajamento no trabalho medeia a relação entre o Suporte Percebido e a intenção de sair (inversamente).

H_{11a}: O Suporte Percebido tem maior associação ao desempenho no cargo que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa.

H_{11b}: O Suporte Percebido tem maior associação e intenção de sair (reverso) que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa.

O **modelo teórico completo da pesquisa**, com todos os construtos a serem testados, está ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Modelo Teórico da Pesquisa (completo). Relação entre práticas de RH percebidas, o suporte percebido, o engajamento no trabalho e variáveis proximais de resultados individuais (atitudinal – intenção de sair e comportamental – desempenho no cargo).

Fonte: Elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos selecionados para alcançar os objetivos propostos, destacando a tipologia e os sujeitos da pesquisa, além das técnicas de coleta e forma de abordagem empregadas.

3.1 Planejamento da Pesquisa: Método de Investigação

Nesta tese, partimos *do paradigma pós-positivista*, para o qual a realidade pode ser descoberta, embora apenas imperfeitamente e num senso probabilístico. A abordagem é tipicamente *dedutiva* – na qual a maioria das ideias ou conceitos é reduzida a variáveis e as relações entre elas são testadas. O conhecimento que resulta é baseado em medição e interpretação (Lakatos & Marconi, 2011).

Quanto à *natureza*, trata-se de *pesquisa quantitativa*, caracterizada por levantamento de dados quantificáveis e abordagens estatísticas para análise, apresentação em gráficos, tabelas e quadros demonstrativos (Gil, 2002).

Quanto aos *objetivos ou propósitos*, a pesquisa pode ser considerada *descritiva e também explicativa*. *Descritiva*, pois este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Segundo Gil (2002), as pesquisas de caráter descritivo são bastante utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, além de serem as mais solicitadas por organizações. *Explicativa*, pois registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas prováveis associações e relações causais. Essa prática visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica (Lakatos & Marconi, 2011). A pesquisa explicativa exige maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do objeto de estudo. Visa identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo.

Quanto ao *método de coleta dos dados* (instrumento e abordagem) foi o *survey*, que pode ser descrito, conforme Gil (2002) como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicados como

representantes de uma população-alvo. A escolha da *abordagem quantitativa, por meio de survey*, se justifica em razão do tipo de problema de pesquisa.

3.2 Operacionalização dos construtos

Neste tópico eles são definidos e apresentam-se as respectivas escalas de mensuração, segundo o modelo teórico proposto ilustrado na Figura 12. Após análises de diversas definições operacionais e escalas, são os seguintes os construtos a serem operacionalizados:

3.2.1 Práticas de GERH Percebidas

Boa parte dos estudos analisados investiga as práticas por meio de entrevistas com gestores estratégicos. Alguns trabalhos buscam evidenciar indicadores, visando obter dados reais confirmando se a prática existe ou não (h/treinamento, por exemplo). Os respondentes em geral são os Executivos de GRH. Ocorre que há possibilidade de que esses não representem os empregados e os gestores de linha, como argumentam Wright e Nishii (2007) Conforme já mencionado, adotamos a proposta destes autores que defendem a investigação das práticas percebidas pelo empregado.

Definição Normativa: “conjunto distinto, mas inter-relacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos de uma organização” (Kaya et al., 2010).

Definição Operacional: as práticas de RH percebidas pelos empregados, orientadas pelo “*AMO framework*”, conforme estudo de Kehoe e Wright (2013). A escala desses autores tem 15 itens e denotou boa confiabilidade interna ($\alpha=0,80$ geral da escala).

Quadro 17 – Práticas de GERH Percebidas – construtos e indicadores

Construto 1ª ordem	Construto 2ª ordem	Item	Assertiva ou Indicador
Práticas de GERH Percebidas	Habilidades (Práticas que fomentem as habilidades)	HAB1	<i>Os candidatos para este cargo passam por testes formais (questionários ou provas práticas) antes de serem contratados.</i>
		HAB2	<i>Os candidatos para este cargo passam por entrevistas estruturadas antes de serem contratados.</i>
		HAB3	<i>Pelo menos uma vez por ano, ocupantes deste cargo recebem uma avaliação formal do seu desempenho.</i>
		HAB4	<i>A empresa contrata apenas os melhores candidatos para este cargo.</i>
		HAB5	<i>Em média, o número de horas de treinamento formal que os ocupantes deste cargo recebem todos os anos é adequado.</i>
	Motivação (Práticas que fomentem a motivação)	MOTIV1	<i>Os ocupantes deste cargo têm a oportunidade de ganhar incentivos financeiros ou não financeiros em grupo em função de produtividade ou outros indicadores de resultados do grupo.</i>
		MOTIV2	<i>Os ocupantes deste cargo têm a oportunidade de ganhar incentivos financeiros ou não financeiros individuais em função de produtividade ou outros indicadores de resultados individuais.</i>
		MOTIV3	<i>Os aumentos salariais para ocupantes deste cargo são baseados no desempenho no trabalho.</i>
		MOTIV4	<i>Os ocupantes deste cargo qualificados têm a oportunidade de ser promovidos a posições de maior remuneração e /ou responsabilidade dentro da organização.</i>
		MOTIV5	<i>A remuneração total para este cargo (salário, incentivos financeiros e benefícios) é acima do mercado na região.</i>
	Participação (Práticas que fomentem a participação)	PART1	<i>Os ocupantes deste cargo estão envolvidos em processos formais de participação, como grupos de melhoria da qualidade, grupos de resolução de problemas ou discussões em grupo.</i>
		PART2	<i>Os ocupantes deste cargo têm acesso a um processo eficiente e justo para reclamações.</i>
		PART3	<i>Ocupantes deste cargo recebem regularmente comunicação formal sobre as metas e objetivos da empresa.</i>
		PART4	<i>Nos últimos 4 meses, a empresa fez uma alteração na forma como o trabalho é realizado no meu departamento com base na(s) sugestão(ões) de um ou mais ocupantes deste cargo.</i>
		PART5	<i>Os ocupantes deste cargo são autorizados a tomar decisões importantes relacionadas ao trabalho, decidir sobre como o trabalho é feito ou implementar novas ideias.</i>

Fonte: Traduzido e adaptado de Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.

3.2.2 Engajamento no Trabalho

Definição Normativa: “O engajamento representa um “estado” em que o empregado está totalmente presente durante o trabalho, investindo sua energia pessoal e experienciando uma conexão emocional com o mesmo” (Kahn, 1990, p. 695).

Definição Operacional: “O engajamento representa o investimento simultâneo das energias cognitiva, afetiva (ou emocional) e física no desempenho da função” (Rich et al., 2010).

No capítulo de fundamentação teórica, evidenciamos a opção desta pesquisa pela escala de Rich et al. (2010), pois nos pareceu mais aderente aos preceitos definidos por Kahn e, além disso, foi validada por Análise Fatorial Confirmatória pelos autores e também por Maciel e Camargo (2014) no Brasil. A escala tem 18 itens distribuídos nos três domínios (físico, afetivo e cognitivo). Os autores ressaltam a boa confiabilidade interna das subescalas ($\alpha=0,89$ a $0,94$).

Quadro 18 – Engajamento no Trabalho – construtos e indicadores

Construto 1ª ordem	Construto 2ª ordem	Item	Assertiva ou Indicador
Engajamento no Trabalho	Engajamento Emocional/ Afetivo	ENAF1	<i>Eu sou entusiasmado com meu trabalho</i>
		ENAF2	<i>Eu me sinto energizado no trabalho</i>
		ENAF3	<i>Eu tenho interesse no meu trabalho</i>
		ENAF4	<i>Eu tenho orgulho do meu trabalho</i>
		ENAF5	<i>Eu tenho um sentimento positivo sobre o meu trabalho</i>
		ENAF6	<i>Eu estou animado com meu trabalho</i>
	Engajamento Físico	ENAFI1	<i>Eu trabalho com intensidade</i>
		ENAFI2	<i>Eu coloco todo o esforço no meu trabalho</i>
		ENAFI3	<i>Eu dedico muita energia ao meu trabalho</i>
		ENAFI4	<i>Eu utilizo o meu melhor para desempenhar bem meu trabalho</i>
		ENAFI5	<i>Eu me esforço muito para completar meu trabalho</i>
		ENAFI6	<i>Eu coloco muita energia no meu trabalho</i>
	Engajamento Cognitivo	ENCOG1	<i>Quando trabalho, minha mente fica focada no trabalho</i>
		ENCOG2	<i>Quando trabalho, eu presto muita atenção em minhas atividades</i>
		ENCOG3	<i>Quando trabalho, eu me concentro e coloco uma grande dose de atenção em minhas atividades</i>
		ENCOG4	<i>Quando trabalho, eu fico absorvido pelas minhas atividades</i>
		ENCOG5	<i>Quando trabalho, eu me concentro em minhas atividades</i>
		ENCOG6	<i>Quando trabalho, eu devoto muita atenção em minhas atividades</i>

Fonte: Traduzido e adaptado de Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

3.2.3 Desempenho no Cargo

Definição Normativa: Motowidlo (2003, p. 42) define o desempenho no trabalho de acordo com “a proficiência de um funcionário na execução de seu trabalho”.

Definição Operacional: Williams e Anderson (1991, p. 603) definem o desempenho no cargo como “a extensão em que um empregado cumpre os requisitos formais e os deveres essenciais do trabalho”. De acordo com esses autores, “o desempenho no cargo envolve comportamentos relacionados à conclusão dos deveres, exercício das responsabilidades especificadas no cargo, a realização de atividades que irão afetar diretamente o cumprimento do cargo”. A escala de cinco itens de Williams e Anderson (1991), utilizada na pesquisa de Rich et al. (2010), possui coeficiente de confiabilidade (Alpha de Cronbach) de 0,91. Essa escala adotou a supervisão imediata como respondente. A escolha da supervisão é preferível à autoavaliação, pois esta última tende a apresentar vieses e polarização (avaliações muito altas ou muito baixas). Esses vieses podem “carregar” as correlações observadas (Organ, 1998). Van Dyne e Le Pine (1998) também defendem que a supervisão é uma fonte confiável de informações porque os supervisores avaliam o desempenho dos funcionários como parte de suas responsabilidades gerenciais. Alternativamente, na impossibilidade de coleta com a supervisão, outros autores como Alfes et al. (2013) utilizam a escala, porém adaptando o sujeito das frases de modo a possibilitar a autoavaliação.

Quadro 19 - Desempenho no Cargo e Indicadores

Construto 1ª ordem	Item	Assertiva ou Indicador
Desempenho no Cargo	DESEMP1	<i>Completa seus deveres adequadamente ou completo meus deveres adequadamente</i>
	DESEMP2	Cumpro com as responsabilidades específicas do cargo ou Cumpro com as responsabilidades específicas do cargo
	DESEMP3	Desempenha adequadamente as atividades que são esperadas ou Desempenho adequadamente as atividades que são esperadas
	DESEMP4	Atende as expectativas de desempenho ou Atendo as expectativas de desempenho
	DESEMP5 (-)	Falha em desempenhar suas responsabilidades essenciais (R) ou Falho em desempenhar minhas responsabilidades essenciais

Fonte: Traduzido e adaptado de Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601–617.

3.2.4 Intenção de Sair

Definição Normativa: Mobley, Horner e Hollingsworth (1978, p.23) definiram a intenção de sair (ou intenção de rotatividade) como “a probabilidade estimada (subjetiva) de que ele irá sair da organização num futuro próximo”. A intenção de sair é considerada como uma variável cognitiva final, que pode afetar de forma imediata a rotatividade.

Há duas medidas associadas ao construto que aparecem com maior prevalência nas pesquisas: uma pergunta única que trata da probabilidade de sair (0 a 20%, de 21% a 40% e assim, sucessivamente), como no trabalho de Vandenberg e Nelson (1999) ou um conjunto de assertivas que espelham essa atitude, como na pesquisa de Collarelli (1984). Siqueira et al (1997) desenvolveram Escala de Intenção de Rotatividade com três itens (EIR, $\alpha=0,95$). A EIR de Siqueira et al. (2007) tem como objetivo avaliar o grau em que o indivíduo se encontra relativo a seus planos de deixar a organização em que trabalha. É composta por três itens que abordam o quanto o empregado pensa, planeja ou tem vontade de, no futuro, deixar de trabalhar na organização, sendo essa a opção dessa pesquisa.

Quadro 20 – Intenção de Sair e Indicadores

Construto 1 ^a ordem	Item	Assertiva ou Indicador
Intenção de Sair	INSA1	<i>Você pensa em sair da organização onde trabalha.</i>
	INSA2	<i>Você planeja sair da organização onde trabalha atualmente.</i>
	INSA3	<i>Você tem vontade de sair da organização onde trabalha.</i>

Fonte: Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2008). Intenção de rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

3.2.5 Suporte Percebido

a) Suporte Social (Emocional) Percebido:

Definição Normativa: Suporte Social é um conceito multidimensional, que inclui os recursos materiais e também psicológicos, aos quais as pessoas têm acesso através de suas redes sociais (Rodriguez e Cohen, 1998 como citados em Siqueira e Gomide Junior, 2008). Diferentes dimensões de suporte social são citadas na literatura. As

mais presentes e estudadas são três: *suporte emocional*, *suporte instrumental* e *suporte informacional*. *Suporte emocional* refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém (dar conselhos, ouvir seus problemas, mostrar-se empático e confiável) e são percebidas como expressões de carinho, cuidados e preocupação com o outro. Estudos que evidenciaram os efeitos benéficos de suporte social sobre saúde e bem-estar notaram que o *componente emocional* é, provavelmente, o mais importante (Rodriguez e Cohen, 1998 como citados em Siqueira e Gomide Junior, 2008).

Definição Operacional: A definição de Suporte Social *Emocional* Percebido dos autores do EPSST é a seguinte: “trata-se das crenças do empregado de que na organização empregadora existem pessoas em quem se possa confiar, que se mostram preocupadas umas com as outras, se valorizam e se gostam” (Siqueira e Gomide Junior, 2008, p. 281). A Subescala tem 6 itens e tem coeficiente de confiabilidade satisfatório ($\alpha = 0,83$).

b) Suporte Organizacional Percebido

Definição Normativa: Eisenberger et al. (1986) como “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (p. 501). Eisenberger et al. (1986) desenvolveram o instrumento de medida Percepção do Suporte Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support* – SPOS). O questionário constitui-se de 36 frases.

Siqueira et al. (2008) foram os primeiros a traduzir e validar o instrumento de Eisenberger et al. (1986). A escala foi reduzida de 36 itens para 6 itens, reduzindo o índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach) de 0,97 para 0,86, embora tal índice ainda seja satisfatório. Assim, a escolha desta pesquisa recaiu sobre a escala reduzida brasileira, denominada EPSO de Siqueira (2008), adaptada do trabalho de Eisenberger.

c) Suporte Percebido do Supervisor

Definição Normativa: Assim como os funcionários formam percepções globais sobre a organização, também desenvolvem opiniões gerais sobre o grau em que os supervisores valorizam suas contribuições para com a organização e se preocupam

com o bem-estar de seus subordinados - construto de Suporte Percebido do Supervisor (Eisenberger et al., 2002).

Analizamos a escala utilizada em May et al. (2004), baseada no trabalho Eisenberger et al. (1986). Alternativamente, pesquisadores como Rhoades & Eisenberger (2002) utilizam esse construto por meio da adaptação da escala de Suporte Organizacional Percebido mencionada acima, trocando o termo “organização” por “supervisor ou chefe”, tendo sido essa a opção desta tese em razão da maior aderência ao trabalho original de Eisenberger.

Definição Operacional: a escala utilizada nesta pesquisa é baseada no trabalho pioneiro de Eisenberger et al. (2002) na versão adaptada e validada por Siqueira (2008), substituindo o termo “organização” por “chefe”.

O Quadro 21 relaciona as subescalas e construtos relacionados à mensuração do Suporte Percebido.

Quadro 21 - Suporte Percebido e Indicadores

Construto 1ª ordem	Construto 2ª ordem	Item	Assertiva ou Indicador
Suporte Percebido	Suporte Organizacional Percebido	SUPO1	<i>Esta empresa se preocupa com minha satisfação no trabalho</i>
		SUPO2	<i>Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial</i>
		SUPO3	<i>Esta empresa estaria disposta a melhorar meu local de trabalho para que eu possa utilizar melhor minhas habilidades no desempenho do trabalho</i>
		SUPO4	<i>Esta empresa realmente se preocupa com meu bem-estar</i>
		SUPO5	<i>É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema</i>
		SUPO6 (-)	<i>Esta empresa se preocupa mais com seus lucros que comigo</i>
	Suporte Percebido do Supervisor	SUPSU1	<i>Meu chefe se preocupa com minha satisfação no trabalho</i>
		SUPSU2	<i>Meu chefe está pronto a ajudar-se quando eu precisar de um favor especial</i>
		SUPSU3	<i>Meu chefe estaria disposto a melhorar meu local de trabalho para que eu possa utilizar melhor minhas habilidades no desempenho do trabalho</i>
		SUPSU4	<i>Meu chefe realmente se preocupa com meu bem-estar</i>
		SUPSU5	<i>É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho algum problema</i>
	Suporte Social Emocional Percebido	SUPSE1	<i>Nessa organização as pessoas gostam umas das outras</i>
		SUPSE2	<i>Nessa organização as pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas e dificuldades</i>
		SUPSE3	<i>Nessa organização as pessoas são amigas umas das outras</i>
		SUPSE4	<i>Nessa organização pode-se confiar nas pessoas</i>
		SUPSE5	<i>Nessa organização pode-se confiar nos superiores.</i>
		SUPSE6	<i>Nessa organização as pessoas se preocupam umas com as outras.</i>

Fonte: Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr, S. (2008). Suporte no trabalho. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 283-294.

3.3 Estrutura do Questionário

O questionário foi definido utilizando-se as escalas validadas para mensuração dos construtos, conforme mencionado no tópico anterior. Cumpre esclarecer que as escalas cujo idioma original não tenha sido o português foram traduzidas por um tradutor e depois vertidas novamente para o idioma inglês por outro tradutor, seguindo os procedimentos definidos por Brislin (1970).

O questionário utilizado, em versão eletrônica e em papel (Apêndice 1), foi composto por 6 blocos com total de 65 questões representantes das variáveis envolvidas nesta investigação. Esses blocos foram definidos a fim de facilitar a autoadministração. No início de cada bloco há breve explicação sobre o tema e a escala de mensuração. Os blocos são os seguintes:

1. Introdução – em que se explicam as razões e finalidade da pesquisa, confidencialidade e tempo de preenchimento.
2. Bloco 1: Percepção das Práticas de RH – composto de 15 indicadores
3. Bloco 2: Engajamento no Trabalho – composto por 18 indicadores
4. Bloco 3: Suporte Percebido – composto por 17 indicadores – oriundos das subescalas de Suporte Social Emocional Percebido, Suporte Organizacional Percebido e Suporte Recebido do Supervisor
5. Bloco 4: Sobre você – composto por 08 indicadores das escalas de Intenção de Sair (3 indicadores) e de Desempenho no Cargo (5 indicadores)
6. Bloco 5: Perfil do Respondente – composto por 7 questões: sexo, idade, tempo de empresa, escolaridade e cargo (ou tipos de cargos).

Em todos os Blocos – exceto o Bloco 5, com escalas nominais de autopreenchimento, adotamos escalas intervalares de concordância tipo Likert de 7 pontos. (1 = discordo totalmente, 2 = discordo moderadamente, 3 = discordo levemente, 4 = nem concordo, nem discordo, 5 = concordo levemente, 6 = concordo moderadamente e 7 = concordo totalmente).

3.3.1 Pré-Teste

Considerando que as escalas adotadas já haviam sido testadas e validadas, embora algumas delas não no Brasil, o pré-teste realizado com sete respondentes escolhidos na rede de contatos da pesquisadora (estudantes de mestrado e doutorado) foi considerado suficiente. O pré-teste é fundamental para que seja garantida a consistência dos dados, que as questões reflitam o que se deseja obter de resposta e sejam claras para os respondentes, com respeito à validade - as informações obtidas são necessárias à pesquisa, fidedignidade - as respostas obtidas independem da forma de preenchimento, com ou sem a presença de um entrevistador e operatividade - vocabulário utilizado é compreensível e claro para os entrevistados. (Gil, 2002).

Obtivemos algumas sugestões semânticas de menor importância (não repetição do pronome “meu” na mesma frase) e sugestões da maioria dos respondentes quanto ao indicador “Esta organização estaria disposta *a modificar suas instalações* para que eu possa utilizar melhor minhas habilidades no desempenho do trabalho”. Segundo os respondentes, a modificação de instalações remete à infraestrutura física da empresa. Assim, trocamos a expressão “*modificar suas instalações*” para “*mudar meu local de trabalho*” de modo a circunscrever ao espaço do respondente o suporte organizacional recebido.

Por fim, uma modificação no preenchimento do questionário “*on line*” foi a sugestão de utilização de escala de cursor para atribuição da nota ao invés de campo preenchível, o que, segundo os respondentes do pré-teste tornou a experiência ‘mais agradável’.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2017. Foram realizados *três estudos*, pelas razões expostas a seguir.

O planejamento inicial da pesquisa consistia em testar *o modelo em profissionais de mesmo cargo sujeitos às mesmas Práticas de GERH*, de modo a controlar tais variáveis, conforme os estudos internacionais de Yalabik et al. (2013) conduzido junto a funcionários de escritório da divisão de empréstimos de um banco do Reino Unido, o de Alfes et al. (2013), em organizações de serviço público na Inglaterra, e o de Shuck et al. (2014) em Serviços de Saúde.

Assim, quatro organizações – duas da área de saúde, uma da área de vendas e outra de serviços de informática - foram selecionadas por conveniência na rede de contatos da pesquisadora. Como critério de seleção das organizações participantes da pesquisa estabeleceu-se que seriam empresas que contassem com uma área de Recursos Humanos formalmente estabelecida. Procurou-se com isso garantir que a organização adotasse práticas também formais de gestão de recursos humanos. O segundo critério foi que as organizações tivessem em seus quadros um contingente numérico de empregados (formais) *numa mesma*

família de cargos, visando controlar a variável “cargo” (‘n’ acima de 70 na mesma família de cargos), já que esse antecedente foi considerado relevante na fundamentação teórica.

As quatro organizações foram contatadas entre julho e agosto de 2017 e dada a sequência aos procedimentos de aprovação. Duas das quatro empresas negaram a participação de modo imediato, alegando dificuldades operacionais. A terceira – do setor de Saúde – confirmou a participação após 45 dias e a quarta, apesar de ter confirmado a participação, desistiu em razão de mudanças no comando da empresa no final do mês de outubro. Vale ressaltar que os trâmites de aprovação foram bastante extensos, pelo fato de duas das organizações convidadas serem hospitais, o que significa seguir protocolos de aprovação similares àqueles utilizados em pesquisas clínicas.

Desse modo, optamos por realizar paralelamente o *Levantamento 1 – Survey* junto a profissionais de diversas empresas da rede de contatos da pesquisadora.

3.4.1 Levantamento de Dados 1 - Survey – População, Amostra e Estratégia de Coleta

O estudo foi conduzido no *âmbito dos indivíduos*, por meio da opinião de *empregados de diversas empresas* acerca do engajamento no trabalho, intenção de sair, bem como sobre a percepção das práticas de GERH e o suporte percebido. O construto “desempenho no cargo” foi mensurado por autoavaliação, utilizando a mesma escala de Williams e Anderson (1991), alterando o sujeito das frases, como na pesquisa de Alfes et al. (2013).

A população do Levantamento 1 consiste na população ocupada – estimada em 38,3 milhões em fevereiro de 2017, segundo informações divulgadas pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)¹². A necessidade do vínculo empregatício (ou dedicação exclusiva como Pessoa Jurídica) se fez necessária para configurar a relação de trabalho entre respondente, organização e o supervisor, consistentes com o problema de pesquisa. Assim, ao questionário foi incluída a questão de filtro, visando verificar se o respondente trabalhava atualmente com vínculo empregatício (público ou privado) ou dedicação exclusiva como Pessoa Jurídica – e, em caso negativo, a pesquisa era encerrada

¹² Recuperado em 11 de novembro de 2017, de <http://economia.ig.com.br/2017-03-16/carteira.html>

agradecendo a participação. Foram excluídos, então, da amostra, por esse critério de filtro profissionais autônomos, empresários e desempregados que acessaram o formulário.

Optou-se pela *amostragem não probabilística, de propagação geométrica* (ou *snowball*), *conveniente e heterogênea*. Neste tipo de amostragem, as amostras são constituídas de uma forma não aleatória com objetivos dirigidos (Marôco, 2011). Dado a amostra ser do tipo não probabilístico, não pode ser representativa da população (Marôco, 2011). Apesar dessa limitação, a opção por esse tipo de amostra decorreu de suas vantagens: conveniência, economia na coleta e tempo de coleta (Cooper & Schindler, 2003). A amostragem de propagação geométrica (ou *snowball*) permite aumentar o número de respondentes, dado que o primeiro elemento da amostra recomenda outros elementos que, por sua vez, recomendam elementos seguintes (Marôco, 2011). Considerou-se igualmente a amostragem como conveniente, dado que tem por base elementos selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou até acidentalmente (Marôco, 2011). O tipo de amostragem referido permitiu obter uma amostra heterogênea, composta por participantes de diferentes organizações e áreas de negócio – desde que empregados formalmente (critério de filtro).

3.4.1.1 Tamanho da amostra

Segundo Hair Junior et al. (2006), o tamanho da amostra pode afetar significativamente os resultados da análise. Para amostras pequenas, a utilização de técnicas multivariadas (que é a opção deste estudo, como esclarecido adiante) podem facilmente resultar em baixo poder estatístico. Um impacto semelhante também pode ocorrer em amostras muito grandes, as quais podem tornar os testes estatísticos muito sensíveis.

Sempre que tamanhos de amostras excederem $n=200$ o pesquisador deve examinar todos os resultados significantes, garantindo que estes tenham relevância teórica, devido ao poder estatístico aumentado pelo tamanho da amostra. Outra condição que precisa ser satisfeita observada por Hair Junior et al. (2006) é a de ao menos cinco vezes mais observações por variável testada. Como o presente questionário tem 58 variáveis numéricas provenientes de escala intervalar o '*n*' estimado desejado foi de 290.

Outro critério a ser observado é o número de observações para modelagem de equações estruturais. Segundo o algoritmo de Soper (2017)¹³, que considera o número de variáveis latentes do modelo, o número de indicadores observáveis, o efeito antecipado da amostra (por convenção, variando entre 0,1 a 0,5, sendo o valor de 0,3 considerado médio), o poder estatístico do teste (desejado igual ou maior que 0,8) e o valor de p – poder estatístico, que deve ser menor ou igual a 0,05. Consideradas essas escolhas, a calculadora do autor processa os dados e define o número mínimo de respondentes para que seja detectado o efeito. Nesse caso, o ‘ n ’ estimado desejado foi de 250.

3.4.1.2 Estratégia de Coleta

A coleta de dados - auto administrada, ocorreu via questionário eletrônico, por meio do *SurveyMonkey* (software e ferramenta de pesquisa online). A utilização de meios eletrônicos para coleta dos dados decorreu de suas vantagens – tais como: menor custo, maior velocidade na aplicação do questionário, possibilidade de aumento do número de respondentes e redução de erros na tabulação manual das respostas (Hair Junior et al., 2006). De outro lado, quando questionários autorrespondidos são usados para coletar dados sobre diversas variáveis simultaneamente a partir dos mesmos participantes, também pode haver o efeito de variância do método comum ou *common method variance* (CMV), daí a necessidade de ordenamento aleatório dos indicadores para mitigar esse efeito.

Os respondentes foram acessados por três meios:

1. Por *e-mail* da rede de contatos da pesquisadora - que foram enviados diretamente pela ferramenta *SurveyMonkey*. O texto do corpo do *e-mail* (Apêndice 2) esclarecia os objetivos acadêmicos e temática da pesquisa, além da previsão de duração (8 minutos – tempo médio mensurado nos pré-testes pela ferramenta *SurveyMonkey*). Além disso, visando ampliar o número de respondentes, foi oferecido sorteio de um *tablet* ao final do período de coleta para estimular os respondentes a finalizarem o questionário, baseados nos autores Newton, Watson & Wodliff (2003, p. 166) que demonstraram que o incentivo aumenta a taxa e a qualidade de resposta. Foram enviados 1.275 e-mails.

¹³ Soper, D.S. (2017). A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Recuperado em 20 de outubro de 2017, de <http://www.danielsoper.com/statcalc>.

2. Foi enviado *link* via celular em aplicativo de mensagens (*WhatsApp*) para cerca de 127 contatos da pesquisadora.
3. Por fim, foi disponibilizado *link aberto* da pesquisa nas redes sociais da pesquisadora (*Facebook* e *Linkedin*).

Obtivemos 313 respondentes, dos quais 147 provenientes do e-mail (11% dos e-mails enviados) e 162 advindos do *link* celular *WhatsApp* (127% de retorno, devido ao efeito *snowball*). Apenas 4 respondentes foram obtidos pelo *link* das redes sociais.

Considerando a pergunta-filtro (*Você está trabalhando em alguma organização no momento como empregado?*), foram descartados 92 respondentes, que foram direcionados para a página de agradecimento (Apêndice 3), permanecendo um total de 221 respondentes. Desses, 20 desistiram (9% do total de qualificados), perfazendo *201 questionários válidos e completos*.

Quadro 22 – Pergunta Filtro – Levantamento 1

Sim, sou empregado CLT ou concursado em organização pública	62,94% 197
Sim, mas sou terceiro/PJ com dedicação integral a essa empresa	7,67% 24
Em termos, pois sou terceiro/PJ e atuo parcialmente nessa empresa	4,15% 13
Não, estou desempregado	6,39% 20
Não, sou autônomo	4,79% 15
Não, sou proprietário da empresa (mesmo que tenha sócios)	14,06% 44
Total de respondentes: 313	

Fonte: Elaboração própria baseada na ferramenta *SurveyMonkey*.

Um aspecto relevante da ferramenta eletrônica é que ela não permite ao mesmo respondente preencher o questionário mais de uma vez, pois o acesso é controlado via *Internet Protocol* (IP), o que colabora para a confiabilidade da pesquisa. Foi possível também, por meio do mesmo site, randomizar as assertivas dentro do mesmo bloco – a ordem em que as assertivas apareciam, a cada pergunta, variou entre os respondentes.

Apesar do ‘n’ desejado mínimo de 205 a 250, como as últimas ações de coleta realizadas não foram bem-sucedidas, com taxas muito baixas de preenchimento (apenas 5 questionários ou 1,5% nas três últimas semanas), decidimos encerrar a coleta do Levantamento 1, tendo em vista os prazos necessários para o desenvolvimento da tese e análise de resultados. Além disso, o ‘n’ = ou maior que 200 é considerado razoável para aplicação de técnicas de análise estatística multivariada ou no mínimo 100 observações. Hair Junior et al. (2006) enfatizam apenas que técnicas multivariadas não devem ser utilizadas em amostras inferiores a 50 observações.

3.4.1.3 Técnicas de análise dos dados

No levantamento 1 foram seguidas as seguintes etapas:

a) **Preparação dos dados:**

- I. Análise e tratamento de *missing data* e observações atípicas. *Missing data*: para os 201 respondentes que completaram o questionário, não foi necessária a análise de *missing data*, pois todas as questões tinham resposta obrigatória no *SurveyMonkey*, ou seja, se o respondente deixasse de responder a alguma dessas questões, ele era lembrado de que a resposta era necessária e só prosseguia no questionário ao fornecê-la.
- II. Observações atípicas: foi verificado na amostra se havia indivíduos com respostas idênticas em todas as perguntas, o que não ocorreu. Para detecção de *outliers* em técnicas multivariadas, Hair Junior et al. (2006, p. 78) recomendam a utilização da distância ao quadrado (D_2) de Mahalanobis. Esta técnica possibilita calcular as distâncias entre cada um dos pontos a um ponto central considerando o conjunto de todas as observações, de forma multivariada. Valores muito altos de D_2 representam observações muito afastadas da distribuição geral. Logo, tem-se a determinação do valor aceitável para os dados, considerando aceitáveis dois desvios padrão. Utilizando o critério da Distância ao quadrado de Mahalanobis, 05 casos foram descartados, permanecendo então 196 casos

- b) **Estatística Descritiva:** distribuição de frequências para variáveis nominais e ordinais, e médias (medida de tendência central) e desvio-padrão (medida de variabilidade) para variáveis intervalares.

- c) **Estatística Multivariada:** visando responder aos objetivos da pesquisa, foram também utilizadas técnicas multivariadas: técnicas que testam simultaneamente várias medidas (Hair Junior et al., 2006). O detalhamento de plano de análises será apresentado ao final do capítulo.

3.4.2 Levantamento de Dados 2 – Equipe de Enfermagem de Hospital Público (O.S.S)¹⁴

Em paralelo ao Estudo 1, realizamos a pesquisa em Hospital Público situado no Litoral de São Paulo, administrado por Organização Social de Saúde (OSS) privada desde 2016, com cerca de 50 leitos e 123 profissionais de enfermagem distribuídos em escalas e unidades.

O segundo estudo atendeu ao planejamento inicial da pesquisa - de testar o modelo em profissionais de mesmo cargo sujeitos às mesmas Práticas de GERH, de modo a controlar tais variáveis, conforme os estudos internacionais. Além disso, pretendíamos coletar a variável desempenho junto aos supervisores. Não conseguimos autorização, entretanto, para levantamento dos dados de desempenho junto a estes funcionários. Desse modo, mantivemos a mesma escala de autoavaliação de Williams e Anderson (1991).

O estudo foi conduzido no âmbito dos indivíduos, por meio da opinião da equipe de enfermagem de Hospital Público acerca do engajamento no trabalho, intenção de sair, bem como sobre a percepção das práticas de GERH, e a escala de Desempenho no Cargo, alterando o sujeito das frases, como na pesquisa de Alfes et al. (2013). Coletamos também opinião dos indivíduos sobre a variável “suporte percebido” do modelo complementar.

A população do Levantamento 2 consiste na população de enfermagem e com vínculo empregatício – estimada em 1,7 milhões de profissionais de enfermagem em fevereiro de 2015, segundo informações do IBGE divulgadas pelo Conselho Federal de Enfermagem (Cofen)¹⁵.

¹⁴ Organização Social de Saúde. Aparato Público administrado por entidade privada sem fins lucrativos.

¹⁵ Recuperado em 04 de novembro de 2017, de http://www.cofen.gov.br/pesquisa-inedita-traca-perfil-da-enfermagem_31258.html.

Optou-se pela amostragem não probabilística, conveniente e homogênea. Dado a amostra ser do tipo não probabilístico, não pode ser representativa da população (Marôco, 2011). Considerou-se igualmente a amostragem como conveniente. O tipo de amostragem referido permitiu obter uma amostra homogênea, composta por participantes de uma mesma organização e com a mesma função, visando a redução de erros amostrais.

3.4.2.1 Tamanho da Amostra

Considerando que o Hospital possui atualmente 120 profissionais de enfermagem, consideramos como mínimo a coleta de ao menos 50 respondentes, baseado em Hair Junior et al. (2006) que adverte para amostras mínimas de 50 para técnicas multivariadas.

3.4.2.2 Estratégia de Coleta

A coleta de dados auto administrada, ocorreu via questionário em papel, no mês de novembro, em três dias consecutivos para que fosse possível o acesso a todos os turnos. Cumpre ressaltar que uma das exigências do Hospital foi a elaboração de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias (Apêndice 4), uma das quais permaneceu com a pesquisadora e a outra foi entregue ao respondente.

Além disso, visando ampliar o número de respondentes válidos, foi oferecido sorteio de um *tablet* ao final do período de coleta para estimular os respondentes a finalizarem o questionário.

Os respondentes foram avisados pela Gerência a respeito da coleta de dados e preencheram os questionários de duas formas:

1. Em mesa designada para esse fim em corredor do Hospital.
2. Em sua área de trabalho – o respondente coletava o impresso em branco e entregava posteriormente preenchido para a pesquisadora.

Obtivemos 57 questionários, o que representa 46% da população de enfermagem do Hospital, dos quais 46 completos. Os questionários foram numerados. Para aqueles que quiseram participar do sorteio do *tablet* havia campo para preenchimento do nome e *e-mail*. O

sorteio foi realizado pelo *site* Sorteador (que escolhe números aleatoriamente) e o resultado enviado para as Gestoras.

3.4.2.3 Técnicas de análise dos dados

No estudo 2, foram seguidas as seguintes etapas:

- a) **Preparação dos dados:** Tabulação dos dados (do formulário em papel para planilha eletrônica). Conferência e reconferência para redução do erro.
 - I. *Missing data:* A análise dos *missing data* revelou que não foram muitas as observações perdidas – menos de 10% do total. Daí os dados faltantes foram substituídos pela média, método sugerido por Hair Junior et al. (2006, p. 68), desde que sejam poucos dados perdidos, o que foi o caso.
 - II. Observações atípicas: foi verificado na amostra se havia indivíduos com respostas idênticas em todas as perguntas, o que não ocorreu. Para detecção de *outliers* em técnicas multivariadas, Hair Junior et al. (2006, p. 78) recomendam a utilização da distância ao quadrado (D_2) de Mahalanobis. Esta técnica possibilita calcular as distâncias entre cada um dos pontos a um ponto central considerando o conjunto de todas as observações, de forma multivariada. Valores muito altos de D_2 representam observações muito afastadas da distribuição geral. Logo, tem-se a determinação do valor máximo aceitável para os dados fazendo a comparação com a curva da distribuição. Hair Junior et al. (2006) sugerem a adoção de valores baixos de significância na detecção de *outliers* – o valor adotado foi $p = 0,001$ para identificação de casos discrepantes. Utilizando o critério da Distância ao quadrado de Mahalanobis, nenhum caso foi descartado.
- b) **Estatística Descritiva:** distribuição de frequências para variáveis nominais e ordinais, e média (medida de tendência central) e desvio-padrão (medida de variabilidade) para variáveis intervalares.
- c) **Estatística Multivariada:** visando responder aos objetivos da pesquisa, foram também utilizadas técnicas multivariadas que testam simultaneamente várias medidas (Hair Junior et al., 2006).
- d) O detalhamento do plano de análises será apresentado no próximo tópico.

3.4.3. Levantamento 3 – Equipe de Promotores de Vendas de Empresa Alimentícia (fabricante de produtos para vendas a varejo)

Em paralelo ao Levantamento 1, realizamos a pesquisa em empresa de Vendas de Empresa Alimentícia (fabricante de produtos para vendas a varejo). A escolha e convite a essa empresa deveu-se à facilidade de acesso e ao fato de possuírem cerca de 100 promotores de vendas – atendendo ao planejamento inicial da pesquisa - de testar o modelo em profissionais de mesmo cargo sujeitos às mesmas Práticas de GERH, de modo a controlar tais variáveis, conforme os estudos internacionais de Yalabik et al. (2013) e de Alfes et al. (2013). Além disso, pretendíamos coletar a variável desempenho junto aos supervisores. Como não nos foi garantido tal acesso até o dia da coleta, mantivemos a mesma escala de autoavaliação de Williams e Anderson (1991).

O estudo foi conduzido no âmbito dos indivíduos, por meio da opinião da equipe de promotores de vendas acerca das variáveis do estudo.

A população do Levantamento 3 consiste na população de promotores de vendas e com vínculo empregatício. Optou-se pela amostragem não probabilística, conveniente e homogênea. Dado a amostra ser do tipo não probabilístico, não pode ser representativa da população (Marôco, 2011). Considerou-se igualmente a amostragem como conveniente. O tipo de amostragem referido permitiu obter uma amostra homogênea, composta por participantes de uma mesma organização e com a mesma função, visando a redução de erros amostrais.

3.4.3.1 Tamanho da amostra

Pelo fato de a empresa possuir atualmente 100 promotores de vendas, consideramos adequada a coleta de ao menos 50 respondentes, baseado em Hair Junior et al. (2006) que adverte para amostras mínimas de 50 para técnicas multivariadas.

3.4.3.2 Estratégia de coleta

A coleta de dados auto administrada, ocorreu via questionário em papel, no mês de novembro, durante a reunião bimestral de vendas. Cumpre ressaltar que uma das exigências

da Direção foi que eles administrassem a coleta, sem a presença da pesquisadora, já que a reunião ocorreu em Hotel fora da cidade de São Paulo. Desse modo, a pesquisadora entregou os formulários em envelopes e uma urna para depósito após o preenchimento. Além disso, igualmente foi oferecido sorteio de um *tablet* ao final do período de coleta para estimular os respondentes a finalizarem o questionário. Para aqueles que quiseram participar do sorteio, havia campo para preenchimento do nome e *e-mail*. O sorteio foi realizado no final da coleta retirando um envelope aleatório da urna.

Obtivemos 81 questionários respondidos, o que representa 81% da população de promotores de vendas da empresa em questão.

3.4.3.3 Técnicas de análise dos dados

No levantamento 3 foram seguidas as mesmas etapas dos Levantamentos 1 e 2 e não houve a incidência de *missings* e de *outliers*.

3.5 Técnica de Análise Estatística Multivariada

A técnica escolhida deve estar alinhada ao problema de pesquisa, variáveis coletadas e atendimento aos requisitos da técnica. Para responder aos objetivos desta pesquisa, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) - uma extensão da regressão múltipla e da análise fatorial.

Segundo Hair Junior et al. (2006), um dos principais objetivos de técnicas multivariadas é expandir a habilidade explanatória da pesquisa e a eficiência estatística. As técnicas mais frequentes – regressão, por exemplo, compartilham de uma limitação comum: cada técnica pode examinar somente uma variável por vez. Ainda segundo os autores, os pesquisadores muitas vezes se deparam com um conjunto de variáveis inter-relacionadas – o que só é possível por meio da SEM.

A SEM é um método que possibilita testar uma teoria – ou um conjunto de relações entre variáveis: “É uma técnica especialmente útil para testar teorias que contêm múltiplas

equações envolvendo relações de dependência simultaneamente” (Hair Junior et al., 2006, p. 539).

É a única técnica na qual uma mesma variável pode ser dependente e independente simultaneamente, como, por exemplo: “se o bom atendimento cria satisfação e lealdade, então a satisfação é uma variável dependente e independente simultaneamente” (Hair Junior et al., 2006, p. 540). Além disso, a SEM possui a habilidade de representar conceitos não-observáveis em modelos complexos, o que a torna uma ferramenta de análise multivariada “de segunda geração” (Chin, 1998, p. 296).

Assim, a técnica examina a estrutura de inter-relações expressas, semelhante a uma série de equações de regressões múltiplas. Tais estruturas descrevem todas as relações entre os construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos. Importante citar que os construtos são inobserváveis ou fatores latentes representados por múltiplas variáveis (como variáveis representando um fator em análise fatorial).

A SEM é definida então por três características, segundo Hair Junior et al. (2006, p. 543).

- a) Estimação de relações de dependências múltiplas e inter-relacionadas.
- b) Habilidade para representar conceitos não observados (variáveis não métricas) e corrigir o erro de mensuração no processo de estimação.
- c) Definição de um **modelo** para explicar o conjunto inteiro de relações.

Para a correta aplicação da técnica é imprescindível que o modelo teórico esteja fundamentado na teoria e nos objetivos da pesquisa, visando distinguir as variáveis dependentes e independentes. No caso da SEM, é utilizado o termo construtos latentes exógenos e endógenos. Construtos latentes exógenos são os equivalentes multi-itens de variáveis independentes. Eles não são explicados por nenhum outro construto do modelo, o que explica o termo independente. Visualmente, um construto exógeno não apresenta caminhos (setas) que cheguem a ele a partir de outro construto. Já os construtos latentes endógenos são variáveis dependentes de outras do modelo. Essa dependência é representada no modelo visualmente por caminhos (setas) que chega a ele vindo de outro construto.

Quanto à habilidade da SEM para representar conceitos não observados – justifica-se prática e teoricamente. Segundo Hair Junior et al. (2006, p. 544) a utilização de construtos latentes melhora a estimação estatística e explica diretamente o erro de mensuração. Para tanto, a SEM fornece o modelo de mensuração, o qual especifica as regras de correspondência entre variáveis medidas e latentes e de estimar a confiabilidade das medidas.

A técnica de estimação em modelagem de equações estruturais até hoje mais difundida e utilizada baseia-se em covariâncias (no *Software* R denominada *Lavaan*). Nessa abordagem, utiliza-se uma série de medidas para checar se a teoria levantada pelo pesquisador consegue explicar a matriz de covariância observada (*Maximum Likelihood - ML*), ou aquela resultante dos dados medidos em campo - isso se o pesquisador utilizar o método de máxima semelhança – o método “*default*” na maioria dos *softwares*. Outros pacotes de *software* estatístico mais comumente utilizados para esta técnica são LISREL ou AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

Estimar modelos usando covariância exige atendimento a certas regras, tais como: normalidade multivariada dos dados, tamanho mínimo de amostra relativamente grande e simplicidade, ou parcimônia dos modelos (Hair Junior et al., 2006). A princípio, a ML ainda apresenta boa precisão mesmo que a premissa de normalidade multivariada não seja atendida, desde que a assimetria e a curtose das distribuições das variáveis não forem muito grandes (Marôco, 2011).

3.5.1 Modelo Teórico - Diagrama de Caminhos

O modelo na SEM é a representação de uma teoria – que pode ser entendida como um conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente dos fenômenos (Hair Junior et al., 2006).

O modelo na SEM é representado por dois modelos: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração representa como as variáveis medidas se unem para representar construtos e o modelo estrutural – que mostra como os construtos são associados entre si. Como mencionado anteriormente, na SEM é empregada a visualização do Modelo – denominado Diagrama de Caminhos – que emprega notações convencionadas pelos

pesquisadores. No diagrama, os construtos se relacionam a suas variáveis por meio de relações de dependência. Assim, as setas são desenhadas dos construtos para as variáveis, aqui denominadas indicadores.

O modelo do diagrama de caminhos deve distinguir entre perspectivas de mensuração reflexivas ou formativas (Hair Junior et al., 2006). Os modelos reflexivos são modelos nos quais os indicadores espelham a variável latente, enquanto nos formativos os indicadores combinados formam a variável em questão. Esse ponto é fundamental no Diagrama de Caminhos, pois as setas dos indicadores para o construto latente nos modelos reflexivos e formativos seguem direções opostas.

3.5.2 O Modelo de Mensuração da Pesquisa

Na primeira parte do Modelo, temos o construto “Práticas de GERH Percebidas” (construto de segunda ordem), os construtos de primeira ordem e seus indicadores, conforme Figura 13. Os construtos de primeira ordem seguem o modelo reflexivo. Já o construto de segunda ordem é formativo. A escala de mensuração é composta de 15 indicadores, distribuídos em três construtos de segunda ordem (5 em cada). As setas vêm da variável latente para o indicador – pois este deve representar tal variável latente.

Figura 13 – Construto de Segunda Ordem – Práticas de GERH Percebidas
Fonte: Elaboração própria.

Ainda como variável antecedente, temos o construto de segunda ordem “Suporte Percebido”, mensurado por três variáveis latentes de primeira ordem (suporte organizacional, social emocional e do supervisor). Novamente, os construtos de primeira ordem seguem o modelo reflexivo conforme a Figura 14. Já o construto de segunda ordem é formativo.

Figura 14 - Construto de Segunda Ordem – Suporte Percebido
Fonte: Elaboração própria.

Na segunda parte do Modelo, como variável mediadora, temos o construto “**Engajamento no Trabalho**” (construto de segunda ordem), formativo, que se compõe dos construtos de primeira ordem (afetivo, cognitivo e físico), reflexivos e seus indicadores, conforme Figura 15.

Figura 15 – Construto de Segunda Ordem: Engajamento no Trabalho
Fonte: Elaboração própria.

Por fim, na terceira parte do Modelo, como variáveis consequentes, temos os construtos “Desempenho no Cargo” e “Intenção de Sair” (ambos construtos de primeira ordem reflexivos), conforme Figura 16.

Figura 16 – Construtos Consequentes
Fonte: Elaboração própria.

O modelo de mensuração pode ser então considerado reflexivo formativo. O diagrama de caminhos da pesquisa, com os construtos e hipóteses a serem testados, está ilustrado na Figura 12 (já exibida anteriormente e reproduzida aqui).

Figura 12 - Modelo Teórico da Pesquisa (completo). Relação entre práticas de RH percebidas, o suporte percebido, o engajamento no trabalho e variáveis proximais de resultados individuais (atitudinal – intenção de sair e comportamental – desempenho no cargo).

Fonte: Elaboração própria.

O modelo estrutural deve testar a relação de mediação. Aqui é relevante clarificar o que é mediação. Para Abbad e Torres (2002, p. 21 como citados em Vieira, 2009, p. 19):

(...) o conceito de mediação implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente.

Em termos de definição, a variável “M” é uma mediadora na relação probabilística $Y = f(X)$ se “M” é uma função probabilística de X (isto é, $M = f[X]$) e se Y é uma função probabilística de M (isto é, $Y = f[Med]$), em que X, Y e M representam construtos diferentes.

Observa-se que M é dependente de X e que Y é dependente de M em outro momento (Rosseel, 2012; Vieira, 2009).

A Figura 17 ilustra essas relações e também as equações que serão utilizadas no *software R-Lavaan* para o teste da mediação.

Figura 17 - Relação de Mediação entre Variáveis.
Fonte: Adaptado de Rosseel, 2012, p. 12.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

A análise dos resultados foi dividida em duas etapas: na primeira, a análise descritiva, com o perfil dos respondentes e suas respostas. A segunda corresponde aos resultados dos modelos de mensuração e estrutural.

Durante todo o processo de análise dos dados, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel 2016, IBM SPSS versão 21 e R-3.4.3-win e R Studio Version 1.1.383.

Como a coleta de dados foi realizada em três levantamentos distintos, nos quais uma *survey snowball* (respondentes qualificados de diversas empresas) e em duas em organizações com departamentos de RH estruturados e em respondentes ocupantes do mesmo cargo/família de cargos, optamos por realizar a primeira parte da análise dos resultados – a Descritiva – primeiramente separada para cada levantamento – visando descrever as características principais de cada um deles, visando oferecer maiores informações para os testes de hipóteses a serem realizados na etapa multivariada. Ao final da etapa descritiva, analisamos as características gerais da amostra total (dos três levantamentos).

Na segunda parte da análise, a análise multivariada dos dados, serão apresentadas e analisadas as relações entre as variáveis testadas por meio de Equações Estruturais. A análise englobará todas as amostras - já que aqui testaremos o Modelo Teórico. Nessa etapa, será inserida variável de controle da coleta, visando testar as diferenças entre os levantamentos.

4.2 Análise Descritiva – Levantamento 1

4.2.1 Perfil da Amostra – Levantamento 1

A amostra final foi composta por 196 respondentes válidos, sendo 121 (61,7%) mulheres e 75 (38,3%) homens. Com relação à faixa etária, grande parte declarou ter entre 30

a 44 anos (41,8%). A faixa etária mais madura (45 a 59 anos) representa os demais 35,2%. A maior parte da amostra tem mais de cinco anos na empresa atual (49,5%) e boa parte com Pós-Graduação concluída (75%). Finalmente, a maioria dos respondentes (54%) ocupa posições de gerência (1ª e 2ª linha) e coordenação, seguidos por aqueles que declararam ocupar cargos de nível superior (analistas/especialistas, 37%). O Quadro 23 apresenta as distribuições dos dados demográficos obtidos na pesquisa.

Podemos verificar que se trata de amostra com alta escolaridade, idade intermediária, considerada – ‘fase adulta’ na qual a pessoa, em função dos compromissos sociais que assume, tende para a estabilização profissional (Dutra, 1996) e ocupante de cargos de liderança ou de especialidade. Aqui temos também um perfil demográfico que se assemelha aos contatos da pesquisadora.

Quadro 23- Perfil demográfico da amostra – Levantamento 1

Gênero		Faixa Etária		Escolaridade	
Feminino	62%	18 a 29 anos	17%	ensino médio	1%
Masculino	38%	30 a 44 anos	42%	superior incompleto	3%
		45 a 59 anos	35%	superior completo	21%
		mais de 60 anos	6%	pós-graduação	75%
Nível de Cargo				Tempo de Empresa	
CEO/ Diretor/ Vice-Presidente			6%	menos de 1 ano	18%
Alta Gerência (primeira linha de reporte)			11%	1 a 2 anos	12%
Gerência (segunda linha de reporte)			18%	2 a 3 anos	10%
Coordenação/ Supervisão			25%	3 a 4 anos	10%
Profissional de nível superior			37%	mais de 5 anos	50%
Profissional de nível médio técnico			3%		

Nota: N= 196.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

4.2.2 Estatísticas Descritivas dos Indicadores e dos Construtos – Levantamento 1

A Tabela 1 (Apêndice 5) sumariza os resultados por meio de análise descritiva dos dados: médias, medianas, mínimos e máximos, desvios padrões, assimetria e curtose dos indicadores dos construtos de primeira e segunda ordem. A assimetria e a curtose são medidas que auxiliam na detecção da normalidade. A assimetria diz respeito ao equilíbrio da distribuição (se mais à esquerda ou à direita) enquanto a curtose se refere à elevação ou

achatamento da distribuição comparada à normal. Quanto menores a assimetria e a curtose, mais próximo estaremos da distribuição normal (Hair Junior et al., 2006). Autores sugerem a conversão dos valores em *scores* padronizados, para que seja possível avaliá-los adequadamente.

Importante ressaltar que a normalidade univariada não garante a multivariada (Hair Junior et al., 2006, p. 82). A normalidade multivariada significa que a variável é normal em testes multivariados e que, conseqüentemente ela também o será como variável isolada. Ocorre que o contrário não é necessariamente verdadeiro, já que é possível as variáveis separadamente serem normais e multivariadamente não o serem. De todo modo, é relevante o teste da normalidade univariada para levantamento de indícios para a melhor tomada de decisão quanto ao modelo de mensuração. Mas esse não é o critério para a aplicação da técnica multivariada e, sim, testes que verifiquem a normalidade multivariada, como será abordado na próxima etapa.

É possível afirmar que, de forma geral, houve maior concordância que discordância em todos os indicadores, uma vez que os valores de assimetria são negativos em sua maioria e as médias são maiores que 4 (escala de 1 a 7).

O indicador de maior discordância foi relacionado à intenção de sair, apontando para menor intenção de rotatividade nessa amostra, o que é esperado em razão do perfil demográfico, conforme comentado anteriormente.

Os indicadores de maior concordância foram dois relacionados ao desempenho no cargo, o que é previsto na literatura, já que autoavaliações de desempenho tendem a ter vieses positivos - menos rigorosas que as avaliações geradas pelos pares ou superiores. A segunda maior concordância foi um dos indicadores de Engajamento Físico que teve 6,34 de média (ENAF4).

Considerando a média aritmética dos elementos de um mesmo construto teórico, a “Intenção de Sair” é a que teve a menor média, o que era esperado em razão de a influência ser negativa. No construto de segunda ordem “Práticas de GERH Percebidas”, “Motivação” é o construto de primeira ordem, aquele com pior avaliação, embora ligeiramente acima do

ponto médio da escala (4,18). No construto de segunda ordem “Engajamento no Trabalho”, “Engajamento Afetivo” é o construto de primeira ordem com a avaliação mais baixa, embora acima do ponto médio da escala (5,51). Por fim, o construto de segunda ordem “Suporte Organizacional Percebido” é o construto com a segunda menor avaliação, embora ligeiramente acima do ponto médio da escala (4,25).

4.2.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria

Os construtos de primeira e segunda ordem tiveram índices de curtose e assimetria de acordo com o desejado, apontando para a normalidade dos dados – *exceto os construtos de engajamento e desempenho*. Alguns indicadores como HAB2 e PART5 tiveram a assimetria mais elevada. Esses achados serão mais bem explorados por ocasião dos testes univariados de normalidade e dos testes multivariados.

4.2.4 Teste de Normalidade dos Dados

Foi processado o teste de Kolmogorov-Smirnov para os construtos de primeira ordem “Habilidades”, “Motivação” e “Participação” e confirmada a distribuição normal. O que significa que, mesmo que os indicadores denotem elevação na assimetria, essa não influenciou a ponto de alterar a distribuição normal dos construtos. Entretanto, todos os construtos que compõe o engajamento demonstraram distribuição não normal, assim como o construto *desempenho no cargo*, o que já era esperado pelos elevados índices de assimetria. O Quadro 24 sumariza os testes de normalidade.

Quadro 24 – Teste de Normalidade dos Construtos

construtos	Kolmogorov-Smirnov Z Sig. Assint. (2 caudas)	
HAB	1,226	,099
PART	1,189	,118
MOTIV	1,490	,024
<u>PRATICASGERH</u>	<u>1,153</u>	<u>,140</u>
ENGAJFISICO	2,379	,000
ENGAJCOGNITIVO	2,518	,000
ENGAJAFETIVO	1,795	,003
<u>ENGAJAMENTOTRAB</u>	<u>1,873</u>	<u>,002</u>
SUPORG	1,261	,083
SUPSUP	1,571	,014
SUPSEMOC	1,408	,038
<u>SUPORTEPERCEBIDO</u>	<u>1,252</u>	<u>,087</u>
INTENCAOSAIR	1,709	,006
DESEMPCARGO	1,947	,001
Sig> 0,05 não rejeita Ho (normalidade)		

N=196.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

4.3 Análise Descritiva – Levantamento 2

4.3.1 Perfil da Amostra – Levantamento 2

A amostra final foi composta por 57 respondentes, sendo as mulheres a grande maioria (90,9%). Com relação à faixa etária, grande parte declarou ter entre 30 a 44 anos (56%). A maior parte da amostra tem menos de um ano na empresa atual (86%) devido ao fato do Hospital ter sido inaugurado há pouco tempo (um ano e meio). Importante salientar que este fato não foi revelado a pesquisadora até o momento da coleta. A maioria dos respondentes (70%) ocupa o cargo de técnico de enfermagem de nível médio e 28% declararam ocupar posição de nível superior – enfermeiros. Entre os técnicos, boa parte deles está cursando nível superior. O Quadro 25 apresenta as distribuições dos dados demográficos obtidos na pesquisa.

Quadro 25- Perfil demográfico da amostra – Levantamento 2

Gênero		Faixa Etária		Escolaridade	
Feminino	91%	18 a 29 anos	23%	ensino médio	32%
Masculino	9%	30 a 44 anos	56%	superior	
		45 a 59 anos	21%	incompleto	32%
		mais de 60 anos	0%	2	
				superior completo	7%
				pós-graduação	28%
Nível de Cargo				Tempo de Empresa (*)	
Coordenação/ Supervisão		2%		menos de 1 ano	86%
Profissional de nível superior		28%		1 a 2 anos	14%
Profissional de nível médio técnico		70%			

(*): A organização foi inaugurada há menos de dois anos.

Nota: n= 57

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

As características demográficas do Levantamento 2 são bastante distintas do Levantamento 1 em termos de gênero (predomínio praticamente absoluto do sexo feminino), escolaridade (nível médio ou superior em curso) e a maioria ocupantes de cargo de nível médio técnico (técnicos de enfermagem), seguido dos profissionais de nível superior (28% enfermeiros).

4.3.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Levantamento 2

A Tabelas 2 (Apêndice 5) sumariza os resultados por meio de análise descritiva dos dados: médias, medianas, mínimos e máximos, desvios padrões, assimetria e curtose dos construtos. Analisou-se cada um dos itens de cada escala e de cada construto.

É possível afirmar que, de forma geral, houve maior concordância que discordância em todos os quesitos, uma vez que os valores de assimetria são negativos em sua maioria e as médias são maiores que 4 – exceto o construto motivação, com média de 3,85.

O indicador de maior discordância foi relacionado à intenção de sair, o que aponta para menor intenção de rotatividade nessa amostra. Os indicadores de maior concordância foram quatro relacionados ao desempenho no cargo, o que é previsto na literatura, já que autoavaliações de desempenho tendem a ter vieses positivos. A segunda maior concordância

foi em dois indicadores de Engajamento com 6,84 de média Físico (ENAF4) e cognitivo (ENCOG3).

Considerando a média aritmética dos elementos de um mesmo construto teórico, a “Intenção de Sair” é a que teve a menor média, o que era esperado em razão de a influência ser negativa. Dentro do construto de segunda ordem “Práticas de GERH Percebidas”, “Motivação” é o construto de primeira ordem aquele com pior avaliação, ligeiramente abaixo do ponto médio da escala (3,85).

Os respondentes do levantamento 2 avaliam com maior concordância os itens relacionados aos construtos Habilidades (*Abilities*) e Participação (Práticas de GERH) que os respondentes do levantamento 1. Pode-se hipotetizar que isso pode ser explicado por serem profissionais da área de Saúde, cujos profissionais são escolhidos com mais rigor na seleção e depois passam por capacitação continuada em razão dos riscos de suas atividades (Coren-SP).

Os demais construtos relacionados a Engajamento e Suporte Percebido apresentam notas ligeiramente mais altas e a Intenção de Sair, bastante abaixo do levantamento 1. É possível aqui hipotetizar que a coleta ‘*in loco*’, com autorização da empresa, em formulários em papel possa gerar vieses positivos, mesmo considerando os cuidados de envelopamento e confidencialidade assegurada. De outro lado, como é uma organização recém-inaugurada, com reputação na área de saúde, pode justificar a maior favorabilidade da equipe de enfermagem respondente.

4.3.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria

Os construtos de primeira ordem tiveram índices de curtose e assimetria dentro do desejado, apontando para a normalidade dos dados – exceto o construto de *engajamento afetivo e o de suporte do supervisor*. Alguns indicadores como HAB1, HAB2 tiveram a assimetria e a curtose acima do esperado. Praticamente todos os indicadores de *Engajamento* também tiveram a assimetria elevada. Como já era esperado, o construto *Desempenho no Cargo* também denota assimetria elevada. Esses achados serão mais bem explorados por ocasião dos testes univariados de normalidade e dos testes multivariados.

4.3.4 Teste de Normalidade dos Dados

Foi processado o teste de Kolmogorov-Smirnov para os construtos de primeira ordem “Habilidades”, “Motivação” e “Participação” e confirmada a distribuição normal, assim como o construto de segunda ordem “Práticas de GERH Percebidas”, significando que, mesmo que os indicadores HAB1 e HAB2 denotem elevação na assimetria, essa não influenciou a ponto de alterar a distribuição normal dos construtos. Entretanto, *todos os construtos que compõem o engajamento demonstraram distribuição não normal*, assim como o construto “desempenho no cargo” e o “Suporte Supervisor”, o que já era esperado pelos índices de assimetria. Apesar da não normalidade no Construto “Suporte Supervisor”, o construto de segunda ordem “Suporte Percebido” apresentou distribuição normal. O Quadro 26 sumariza os testes de normalidade.

Quadro 26 – Teste de Normalidade dos Construtos

construtos	Kolmogorov-Smirnov Z Sig. Assint. (2 caudas)	
HAB	1,106	,173
PART	,776	,584
MOTIV	,751	,625
<u>PRATICASGERH</u>	,946	,333
ENGAJFISICO	2,417	,000
ENGAJCOGNITIVO	1,898	,001
ENGAJAFETIVO	2,816	,000
<u>ENGAJAMENTOTRAB</u>	1,575	,014
SUPORG	,864	,444
SUPSUP	1,636	,009
SUPSEMOC	,719	,680
<u>SUPORTEPERCEBIDO</u>	1,025	,244
INTENCAOSAIR	1,476	,026
DESEMPCARGO	2,880	,000
Sig> 0,05 não rejeita Ho (normalidade)		

Nota N = 57.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

4.4 Análise Descritiva – Levantamento 3

4.4.1 Perfil da Amostra – Levantamento 3

A amostra final foi composta por 81 respondentes, sendo 63% de mulheres e 37% homens. Com relação à faixa etária, grande parte declarou ter entre 30 a 44 anos (46%). A maior parte da amostra tem mais de cinco anos na empresa (39%) e a maioria tem o ensino médio concluído (84%). Finalmente, todos os respondentes ocupam o mesmo cargo (promotores de vendas) de nível médio. O Quadro 27 apresenta as distribuições dos dados demográficos obtidas na pesquisa.

Quadro 27 – Perfil demográfico da amostra – Levantamento 3

Gênero		Faixa Etária		Escolaridade	
Feminino	63%	18 a 29 anos	15%	ensino médio	84%
Masculino	37%	30 a 44 anos	46%	superior incompleto	4%
		45 a 59 anos	39%	superior completo	12%
Nível de Cargo				Tempo de Empresa (*)	
Profissional de nível médio		100%		menos de 1 ano	18%
				1 a 2 anos	27%
				2 a 3 anos	9%
				3 a 4 anos	7%
				mais de 5 anos	39%

Nota N = 81.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

As características demográficas do Levantamento 3 são bastante semelhantes ao Levantamento 1 em termos de gênero (mais equilibrado). As demais variáveis se assemelham ao levantamento 2, em termos de escolaridade (todos os respondentes de nível médio) e todos os ocupantes de cargo de nível médio (promotores de vendas).

4.4.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Levantamento 3

A Tabela 3 (Apêndice 5) sumariza os resultados por meio de análise descritiva dos dados: médias, medianas, mínimos e máximos, desvios padrões, assimetria e curtose dos construtos. Analisou-se cada um dos itens de cada escala e de cada construto.

É possível afirmar que, de forma geral, houve maior **concordância que discordância** em todos os quesitos, uma vez que os valores de assimetria são negativos em sua maioria e as médias são maiores que 4.

O indicador de maior discordância foi relacionado à intenção de sair, o que aponta para menor intenção de rotatividade nessa amostra, igualmente aos demais levantamentos. Os indicadores de maior concordância foram dois relacionados ao desempenho no cargo, o que é previsto na literatura. A segunda maior concordância foi um dos indicadores de Engajamento Físico com 6,34 de média (ENAF4).

Considerando a média aritmética dos elementos de um mesmo construto teórico, a “Intenção de Sair” é a que teve a menor média, o que era esperado em razão de a influência ser negativa. No construto de segunda ordem “*Práticas de GERH Percebidas*”, todos os construtos tiveram avaliações acima da média – inclusive o construto “*Motivação*”, que teve média maior que os dois levantamentos anteriores. Podemos aqui hipotetizar que se deve ao fato do profissional de vendas ser sujeito a práticas de GERH motivacionais - especificamente remuneração variável, premiações eventuais, convenções de vendas, não usuais em outras atividades.

No construto de segunda ordem “*Engajamento no Trabalho*”, todos estiveram bem acima do ponto médio da escala, com médias acima de 6,0 – comportamento semelhante ao Levantamento 2. Apenas o levantamento 1 (*survey snowball*) teve índices menores de engajamento, embora maiores que 5,0. Por fim, os construtos relacionados ao Suporte Percebido tiveram avaliações acima da média, com médias acima de 5,0. Nos levantamentos 2 e 3, realizados junto a organizações, foram dadas médias maiores, o que pode ser reputado ao viés da coleta, mesmo considerando os cuidados de envelopamento e confidencialidade assegurada.

Curiosamente, o construto ‘suporte percebido do supervisor’ teve média ligeiramente maior que o ‘suporte percebido da organização’ e o ‘suporte social emocional percebido’ nos três levantamentos, o que pode ser um achado a ser discutido nas análises multivariadas e testes de hipóteses.

4.4.3 Análise dos Indicadores de Distribuição – Curtose e Assimetria

Os construtos tiveram índices de curtose e assimetria dentro do desejado, apontando para a normalidade dos dados – exceto os construtos de engajamento (todos), suporte do

supervisor e intenção de sair. Alguns indicadores como HAB1, HAB2 tiveram a assimetria e curtose fora dos padrões, mas sem afetar o construto de que fazem parte. Todos os *indicadores de Engajamento também tiveram a assimetria elevada, acima do esperado.* Diferentemente das demais amostras, o construto “Desempenho no Cargo” ficou dentro do esperado. Esses achados serão mais bem explorados por ocasião dos testes univariados de normalidade e dos testes multivariados.

4.4.4 Teste de Normalidade dos Dados

Foi processado o teste de **Kolmogorov-Smirnov** para os construtos de primeira ordem “*Habilidades*”, “*Motivação*” *exceto Participação*”, e **confirmada a distribuição normal**. Entretanto, *todos os construtos que compõem o engajamento* demonstraram *distribuição não normal, assim como o construto intenção de sair e o construto Suporte supervisor*, o que já era esperado pelos índices de assimetria e/ou curtose. Apesar da elevada assimetria nos indicadores de Desempenho, o construto como um todo tem distribuição normal. O Quadro 28 sumariza os testes de normalidade.

Quadro 28 – Teste de Normalidade dos Construtos

construtos	Kolmogorov-Smirnov Z Sig. Assint. (2 caudas)	
HAB	,908	,382
MOTIV	,855	,458
PART	1,567	,015
PRATICASRH	,666	,766
ENAFI	2,366	,000
ENAF	2,883	,000
ENCOG	2,447	,000
ENGAJTRABALHO	2,087	,000
SUPO	1,188	,119
SUPSU	2,678	,000
SUPSE	1,208	,108
SUPORTEPERC	1,220	,102
DESEMP	1,700	,006
INSA	3,835	0,000

Sig> 0,05 não rejeita Ho (normalidade)

Nota: N=81

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

4.5 Análise Descritiva – Todos os Levantamentos

4.5.1 Perfil Demográfico – todos os levantamentos

A amostra final foi composta por **334 respondentes** válidos, sendo 67% mulheres e 33% homens. Com relação à faixa etária, grande parte declarou ter entre 30 a 44 anos (45%). A maior parte da amostra tem mais de cinco anos na empresa atual (39%) e boa parte com Pós-Graduação concluída (50%). Finalmente, a maioria dos respondentes (54%) ocupa posições de nível médio (38%), seguido por aqueles que declararam ocupar cargos de nível superior (analistas/especialistas, 77%). O Quadro 29 apresenta as distribuições dos dados demográficos obtidas na pesquisa.

Podemos verificar que se trata de amostra com escolaridade considerada alta para os padrões brasileiros¹⁶, idade considerada – ‘fase adulta’ em que a pessoa, em função dos compromissos sociais que assume, tende para a estabilização profissional (Dutra, 1996). De outro lado, a prevalência nos levantamentos 2 e 3 de profissionais de nível médio – mais próximos da realidade brasileira - fez com que a amostra geral tivesse mais profissionais desse nível de cargo.

Quadro 29 - Perfil demográfico da amostra – Todos os Levantamentos

Gênero		Faixa Etária		Escolaridade	
Feminino	67%	18 a 29 anos	18%	ensino médio	26%
Masculino	33%	30 a 44 anos	45%	superior incompleto	8%
		45 a 59 anos	34%	superior completo	17%
		acima de 60	3%	pós graduação	50%
Nível de Cargo				Tempo de Empresa (*)	
	Ceo/ Diretores/ VP	3%		menos de 1 ano	30%
	Alta Gerência	6%		1 a 2 anos	16%
	Gerencia 2a linha	11%		2 a 3 anos	8%
	Coordenação/ Supervisão	15%		3 a 4 anos	7%
	prof. nível superior	27%		mais de 5 anos	39%
	prof. nível médio/ técnico	38%			

Nota: N= 334. Fonte: Elaboração própria com base no Spss

¹⁶ Escolaridade Brasil: grupo de pessoas com pelo menos 11 anos de estudo (ensino médio) é de 42%. (PNAD - IBGE 2016. Recuperado de <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao.html>).

4.5.2 Estatísticas Descritivas dos Construtos – Todos os Levantamentos

A Tabela do Apêndice 6 sumariza os resultados por meio de análise descritiva dos dados: médias, mínimos e máximos e desvios padrões dos construtos. Analisou-se cada um dos itens de cada escala e de cada construto. Não foi realizada análise de assimetria e curtose, tendo em vista que serão feitos testes complementares de normalidade multivariada no próximo tópico.

É possível afirmar que, de forma geral, houve maior concordância que discordância em todos os quesitos, uma vez que as médias são maiores que 4. O indicador de maior discordância foi relacionado à intenção de sair, o que aponta para menor intenção de rotatividade nessa amostra como um todo. Os indicadores de maior concordância foram dois relacionados ao desempenho no cargo, o que é previsto na literatura. A segunda maior concordância foi um dos indicadores de Engajamento Físico com 6,5 de média (ENAF4).

Considerando a média aritmética dos elementos de um mesmo construto teórico, a “Intenção de Sair” é a que teve a menor média, o que era esperado em razão de a influência ser negativa. No construto de segunda ordem “*Práticas de GERH Percebidas*”, todos os construtos tiveram avaliações acima da média – inclusive o construto “*Motivação*”, embora a menor média entre os construtos.

No construto de segunda ordem “*Engajamento no Trabalho*”, todos estiveram bem acima do ponto médio da escala, com médias acima de 6,0 – comportamento semelhante aos Levantamentos 2 e 3. Apenas o levantamento 1 (*survey snowball*) teve índices menores de engajamento, embora maiores que 5,0. Por fim, os construtos relacionados ao Suporte Percebido tiveram avaliações acima do ponto médio, com médias acima de 5,0. Nos levantamentos 2 e 3, realizados junto a organizações, foram dadas médias maiores, o que pode ser reputado ao viés da coleta, mesmo considerando os cuidados de envelopamento e confidencialidade assegurada.

Curiosamente, o construto ‘suporte percebido do supervisor’ teve média ligeiramente maior que o ‘suporte percebido da organização’ e o ‘suporte social emocional percebido’ nos

três levantamentos, o que pode ser um achado a ser discutido nas análises multivariadas e testes de hipóteses.

4.5.3 Diferenças nas Variáveis de Controle

4.5.3.1 Faixas etárias, gênero e escolaridade

Processamos testes não paramétricos utilizando as variáveis de controle para levantar possíveis diferenças de resultados, o que será investigado na sequência. Neste estudo, não foram encontradas diferenças globais de respostas estatisticamente relevantes entre as Faixas etárias, gênero ou escolaridade, se considerado os resultados da amostra geral, conforme os Quadros constantes do Apêndice 7.

4.5.3.2 Diferenças entre níveis de cargo e tempo de empresa

Igualmente, processamos o teste ANOVA com a amostra total para levantar possíveis diferenças entre os níveis de cargo e o tempo de empresa. Essas hipóteses são respaldadas pelo referencial teórico, uma vez que o cargo é variável antecedente ao engajamento e o tempo de empresa é variável de controle em vários estudos.

Nesse caso, as diferenças entre os níveis de cargo e o tempo de empresa se mostraram significativas ($p < 0,05$), como pode ser observado nos Quadros 30 e 31.

Quadro 30 – Teste ANOVA (Nível de Cargo)

ANOVA					
NIVELCARGO					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	324,768	2	162,384	157,152	,000
Nos grupos	337,887	327	1,033		
Total	662,655	329			

Nota: N=334.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

Quadro 31 – Teste ANOVA (Tempo de Empresa)

NOVA

TEMPODEEMPRESA

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	269,880	2	134,940	59,503	,000
Nos grupos	743,830	328	2,268		
Total	1013,710	330			

Nota: N=334.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

4.5.3.3 Diferenças entre os Levantamentos 1, 2 e 3 nas variáveis de controle

Igualmente, processamos os testes de diferenças de médias com a amostra total visando detectar possíveis diferenças significativas entre os respondentes quanto aos construtos pesquisados, considerando as variáveis de controle. O Quadro 32 sumariza os resultados destes testes.

Quadro 32 – Diferenças entre Construtos e Variáveis de Controle

CONSTRUTOS 1 ORDEM	CONSTRUTOS 2 ORDEM	IDADE	GENERO	ESCOLAR	TEMPO EMPRESA	LEVANTAMENTO		
						Suvery Snow ball	Levantamento Hospital	Levantamento Equipe de Vendas
VLHAB VLPART VLMOTIV	VL2 PRÁTICAS GERH PERCEBIDAS	0,0430	0,404	0,108	0,098	0,000	0,000	0,000
Há diferenças entre os grupos		✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓
VLENAFI VLENAF VLENCOG	VL2 ENGAJAMENTO TRABALHO	,085	,384	,019	,009	0,000	0,000	0,000
Há diferenças entre os grupos		✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
VLSUPO VLSUPSE VLSUPSU	VL2 SUPORTE PERCEBIDO	0,291	0,03	0,027	0,315	0,000	0,000	0,000
Há diferenças entre os grupos		✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
VLDESEMP		,314	,962	✓	,288	,154	0,138	0,173
Há diferenças entre os grupos		✗	✗		✗	✗		
VLINSA		0,153	0,257	0,000	0,05	0,000	,008	0,000
Há diferenças entre os grupos		✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: N=334.

Fonte: Elaboração própria com base no Spss

Os testes realizados demonstram que os levantamentos tiveram respostas significativamente diferentes na avaliação dos construtos pesquisados (antecedentes e

consequentes) – apenas o construto ‘desempenho’ não apresentou diferenças estatisticamente significativas.

Já a variável de controle *Idade* apresenta diferenças estatisticamente significativas na avaliação do construto *Práticas de GERH Percebidas*. No Apêndice 8 encontram-se as frequências das notas entre as diferentes faixas etárias. A faixa etária “adulta” (30 aos 44 anos) apresentou médias maiores para as Práticas de GERH percebidas que as demais faixas, conforme o estudo de Konrad e Hartmann (2002) ao demonstrarem que quanto maior a idade do colaborador, melhor a percepção das práticas.

A variável *Escolaridade* denota impacto significativo na avaliação dos construtos de *engajamento*, *suporte percebido* e *intenção de sair*. No Apêndice 8 são apresentados os testes e as frequências. Em geral, os profissionais de nível médio da amostra avaliaram mais favoravelmente o suporte percebido, o engajamento e demonstram menor intenção de sair. Já os profissionais de maior escolaridade avaliaram de maneira inversa.

A variável *tempo de empresa* apresentou impacto nos construtos *intenção de sair* e *engajamento*. No Apêndice 8 são apresentados os testes e as frequências. A intenção de sair aumenta com tempos de empresa maiores, o que já seria esperado. A nota de engajamento é mais alta nos dois primeiros anos de empresa que nos demais. Curiosamente, a faixa de tempo de empresa de dois a três anos apresenta a maior nota no construto intenção de sair e a menor nota no construto engajamento.

Em resumo, *as análises de diferenças de médias entre as variáveis de controle sugerem que os levantamentos 1, 2 e 3 tiveram padrões de resposta distintos*. Também observando a amostra geral, apenas as variáveis de controle cargo e tempo de empresa se mostraram as *mais relevantes para essa pesquisa* – afetando o conjunto total de variáveis. Esse achado sugere a *possibilidade de modelos de relacionamento entre as variáveis distintas para diferentes faixas etárias e níveis de cargo, o que pode ser explorado em pesquisas futuras*.

Como nesta pesquisa a variável cargo é homogênea nos levantamentos 2 e 3, observamos as diferenças entre esses dois levantamentos quanto ao padrão de respostas nas variáveis de interesse do estudo. O resultado do teste encontra-se no Apêndice 8.

Encontramos diferenças significativas *nos dois levantamentos – nos quais o cargo é constante*. Essas diferenças foram nos construtos *Práticas de GERH Percebidas e Suporte Percebido*.

Os achados das estatísticas descritivas até aqui apresentados devem ser observados conjuntamente na análise dos resultados que serão apresentados na sequência para que se possa compreender de maneira global o fenômeno estudado.

4.6 Resultados – Análise Multivariada

4.6.1 Modelo de mensuração (todos os levantamentos)

Para avaliação do modelo de mensuração proposto nesta tese, procedemos à *Análise Fatorial Confirmatória (AFC)* com todos os dados amostrais dos três levantamentos de dados (n=334), já que a intenção foi verificar a qualidade do modelo de mensuração, que especifica as regras de correspondência entre variáveis medidas e latentes de modo a estimar a confiabilidade delas. Uma variável de controle foi incluída para identificação do levantamento (1, 2 e 3).

Nessa etapa, foi utilizada a função *cfa* (do pacote *Lavaan* (Rosseel, 2012) do *software R* versão 3.4.3-win pelo método de máxima semelhança (ML - default do *software* e o mais utilizado para a estimação por covariâncias).

A Etapa de avaliação do Modelo de Mensuração é crítica, pois pode comprometer o modelo estrutural. Um procedimento preliminar consiste em verificar a adequação dos parâmetros estimados: se estes possuem sinal e tamanho correto; se as estimativas têm uma amplitude admissível; se as correlações são inferiores a 1, em módulo; se os erros padrão não são excessivamente grandes ou pequenos e se as estimativas são estatisticamente significativas (Hair Junior et al., 2006). Nenhuma dessas possíveis inadequações foi encontrada.

Hair Junior et al. (2006) salientam outros aspectos para que os indicadores mensuráveis representem cada construto, para eles devem-se verificar três questões básicas:

Dimensionalidade – os itens devem estar fortemente associados um com o outro e devem representar o mesmo conceito; *Confiabilidade* – É a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de um índice ou variável; *Validade* – É o grau em que uma escala ou conjunto de medidas representa, com precisão, o conceito de interesse.

4.6.1.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A AFC com todos os indicadores de todos os construtos avaliou a *validade convergente e confiabilidade* dos itens das escalas, segundo Hair Junior et al. (2006): o critério de dimensionalidade (itens devem estar fortemente associados um com o outro e devem representar o mesmo conceito); Confiabilidade (É a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de um índice ou variável) e Validade (É o grau em que uma escala ou conjunto de medidas representa, com precisão, o conceito de interesse).

Tais aspectos podem ser percebidos com maior clareza nos Quadros 33 A e B, que contêm os resultados da primeira rodada da AFC com os principais parâmetros de análise: carga fatorial, r^2 , Alphas de Cronbach de cada variável latente, confiabilidade composta, confiabilidade composta por meio dos indicadores ômega, variância média extraída, raiz da variância média (AVE), Coeficientes Mi e Correlações residuais (Bolleanas). Todos os parâmetros elencados, conjuntamente, auxiliam a verificar a qualidade do modelo de mensuração.

4.6.1.2 Validade Convergente

A Validade Convergente mede a coerência e a uniformidade das respostas (Hair Junior et al., 2006). A Validade de cada indicador pode ser verificada pela *carga fatorial*, especialmente em modelos reflexivos. É esperado que os indicadores mensuráveis tenham cargas fatoriais acima de 0,7 (em módulo) para o processamento de equações estruturais. Cargas entre 0,5 e 0,7 são aceitáveis, em razão dos preceitos teóricos ou em razão do número de indicadores associados àquele construto (Hair Junior et al., 2006). Nesse quesito, os indicadores HAB1 e HAB3 do construto *Habilidades* tiveram cargas inferiores – 0,42 e 0,41, respectivamente. O indicador PART5 (construto *Participação*) e o indicador MOTIV5 (*Motivação*) também tiveram cargas abaixo do limite aceitável - 0,47 e 0,35, respectivamente.

As variáveis SUPO6_RECODE (*Suporte Social Emocional*) e DESEMP5_RECODE (*Desempenho*) também manifestaram cargas baixas (0,40 e 0,13). Essas variáveis tinham frases que obrigavam o respondente a mudar de eixo na escala, pois tinham sentido invertido. Esse fato pode ter colaborado com as cargas baixas, como um erro associado à coleta dos dados.

Outro indicador que aponta para a *validade convergente* é obtido pelas observações das *variâncias médias extraídas*. Conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), os valores das VMEs devem ser maiores que 0,50 ($VME > 0,50$). A VME é a porção explicada por cada um dos construtos ou VL no modelo. Assim, quando as VMEs são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). A análise dos Quadros 33 A e 33 B mostra que *os três construtos ou VL que compõe o construto Práticas de GERH Percebidas* apresentam valor da $VME > 0,50$ e o construto *Desempenho no Cargo*. Nessas situações devem-se eliminar indicadores que apresentem cargas fatoriais de valores menores dos constructos que apresentam a $VME < 0,50$. Assim, os indicadores HAB1 e HAB3, PART5, MOTIV5 estão destacados por apresentarem essas condições. Além desses, o indicador SUPO6_RECODE e o indicador DESEMP5_RECODE também manifestaram problemas. Vale ressaltar que foram os mesmos indicadores que apresentaram cargas insuficientes, o que significa dizer, grosso modo, que sua retirada não afetará o modelo.

4.6.1.3 Confiabilidade Composta

É bastante utilizado o *Alpha de Cronbach* para a análise da confiabilidade interna da escala, especialmente em pesquisas univariadas. O Alfa de Cronbach (AC ou α) é baseado em intercorrelações das variáveis. A Confiabilidade Composta (CC) é mais adequada à modelagem de equações estruturais, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada construto. Tanto o AC como CC são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis. Valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios (Hair Junior et al., 2006). Outros autores defendem que AC maior que 0,80 é “quase perfeito”, entre 0,80 a 0,61 é “substancial, entre 0,41 a 0,6 é “moderado”,

entre 0,21 a 0,4 apenas “razoável” e menor que 0,21, “pequeno” (Landis & Koch, 1977, p. 159).

Os indicadores associados a cada variável latente tiveram, em geral, bons *índices de confiabilidade composta*. Novamente, o construto *Habilidades* teve índices ligeiramente inferiores ao desejado segundo Hair Junior et al (2006) ($\alpha=0,64$; $CC=0,65$). Além deste, o construto *Desempenho* apresentou Alpha de Cronbach abaixo do aceitável, embora tenha atendido ao critério de Confiabilidade Composta. Considerando que os indicadores HAB1 e HAB3 já demonstraram problemas nas cargas, analisamos novamente seu conteúdo, apesar de ser escala validada fora de nosso país e publicada em revista de prestígio. A análise destes indicadores revela que mensuram práticas de seleção, enquanto os demais mensuram práticas de capacitação e desempenho. É possível, assim, supor que sua variação não é aderente à variação dos demais.

Quadros 33 A - Indicadores e Índices de Validade e Confiabilidade

		CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS	R2	ALPHA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	CONFIABILIDADE COMPOSTA		VmE	AVE	MI	COR RESIDUOS BOLLEN
CONSTRU- TOS (variáveis latentes)	INDICA- DORES	Ref: abaixo de 0,44 pobre de 0,45 a 0,54 razoável de 0,55 a 0,62 boa de 0,63 a 0,7 muito boa acima de 0,7 excelente	> Ele representa a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável preditora ou variável explanatória.	Ref: Maior que 0,8 - quase perfeito de 0,61 a 0,8 substancial de 0,41 a 0,6 moderado de 0,21 a 0,4 razoável abaixo de 0,2 pequeno	ref: 'CC ≥ 0,60 (Bagozzi & Yi, 1988) CC ≥ 0,70 (Hair et al., 2006)	ref: omega, omega2, omega3 = medidas de confiabilidade adequadas em SEM, devem ser maior que 0,7		ref: VME ≥ 0,50 (Formell e Larcker, 1981)	ref: AVE ≥ 0,70 (Formell e Larcker, 1981)	ref: eliminação de valores muito altos (impacto no quadrado)	ref: > 0,10 indesejável
VLHAB =	HAB1	0,42	0,17	0,64	0,65	omega	0,65	0,28	0,53	HAB1	c/ PART5 0,174
	HAB2	0,55	0,30			omega2	0,65			HAB2	C/MOTIV2 0,157
	HAB3	0,41	0,17			omega3	0,64				c/ HAB1 0,176
	HAB4	0,52	0,27							21.289	C/PART3 0,154
	HAB5	0,71	0,50								C/ENAF11 0,136
											C/PART5 -0,124
											C/MOTIV4 0,117
VLPART =	PART1	0,66	0,44	0,76	0,76	omega	0,76	0,40	0,63	PART3	C/MOTIV2 -0,158
	PART2	0,66	0,43			omega2	0,76			HAB3	
	PART3	0,70	0,49			omega3	0,76			12.640	C/MOTIV4 0,177
	PART4	0,61	0,37							HAB5	
	PART5	0,47	0,22							PART5 10.037	C/PART5 -0,11
VLMOTIV =	MOTIV1	0,78	0,61	0,76	0,77	omega	0,79	0,45	0,67		C/HAB1 -0,134
	MOTIV2	0,79	0,62			omega2	0,79			MOTIV1MOTIV2	
	MOTIV3	0,56	0,31			omega3	0,79			75.771	
	MOTIV4	0,66	0,44							MOTIV1MOTIV4	C/MOTIV5 0,141
	MOTIV5	0,35	0,13							21.371	C/MOTIV3 0,116
VLENAFI =	ENAFI1	0,70	0,49	0,91	0,91	omega	0,91	0,64	0,80	ENAF1	
	ENAFI2	0,82	0,68			omega2	0,91			ENAF4	C/MOTIV5 0,21
	ENAFI3	0,83	0,68			omega3	0,91			29.918	
	ENAFI4	0,79	0,63							ENAFI5	
	ENAFI5	0,80	0,64							ENAFI6	
	ENAFI6	0,83	0,70							54.250	
VLENAF =	ENAF1	0,85	0,73	0,93	0,94	omega	0,94	0,74	0,86	ENAF1	
	ENAF2	0,88	0,77			omega2	0,94			ENAF3	
	ENAF3	0,81	0,65			omega3	0,94			23.837	
	ENAF4	0,75	0,55							ENAF4	
	ENAF5	0,88	0,77							ENAF5	
	ENAF6	0,92	0,84							28.929	
VLENCOG =	ENCOG1	0,81	0,66	0,96	0,96	omega	0,95	0,78	0,88		
	ENCOG2	0,91	0,82			omega2	0,95			ENCOG2	
	ENCOG3	0,93	0,86			omega3	0,95			ENCOG3	
	ENCOG4	0,80	0,65							25.145	
	ENCOG5	0,96	0,91								
	ENCOG6	0,94	0,88								

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 33B - Indicadores e Índices de Validade e Confiabilidade

		CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS	R2	ALPHA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	CONFIABILIDADE COMPOSTA		VmE	AVE	MI	COR RESIDUOS BOLLEN
CONSTRU- TOS (variáveis latentes)	INDICA- DORES	Ref: abaixo de 0,44 pobre de 0,45 a 0,54 razoável de 0,55 a 0,62 boa de 0,63 a 0,7 muito boa acima de 0,7 excelente	> Ele representa a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável preditora ou variável explanatória.	Ref: Maior que 0,8 - quase perfeito de 0,61 a 0,8 substancial de 0,41 a 0,6 moderado de 0,21 a 0,4 razoável abaixo de 0,2 pequeno	ref: *CC ≥ 0,60 (Bagozzi & Yi, 1988) CC ≥ 0,70 (Hair et al., 2006)	ref: omega, omega2, omega3 = medidas de confiabilidade adequadas em SEM, devem ser maior que 0,7		ref: VME ≥ 0,50 (Fornell e Larcker, 1981)	ref: AVE ≥ 0,70 (Fornell e Larcker, 1981)	ref: eliminação de valores muito altos (impacto no quiquadrado)	ref: > 0,10 indesejável
VLSUPO =	SUP01	0,94	0,89	0,90	0,92	omega	0,91	0,65	0,81	SUP03	
	SUP02	0,77	0,60			omega2	0,91			SUPS03	
	SUP03	0,85	0,72			omega3	0,91			38.370	
	SUP04	0,89	0,79								
	SUP05	0,88	0,78								
	SUP06_re	0,40	0,16								
VLSUPSE	SUPSE1	0,81	0,66	0,93	0,93	omega	0,93	0,69	0,83	SUPSE1	
	SUPSE2	0,81	0,65			omega2	0,93			SUPSE2	
	SUPSE3	0,89	0,79			omega3	0,93			42.606	
	SUPSE4	0,88	0,78								
	SUPSE5	0,72	0,51								
	SUPSE6	0,88	0,77								
VLSUPSU	SUPSU1	0,92	0,85	0,95	0,95	omega	0,95	0,80	0,89	SUPSU2	
	SUPSU2	0,88	0,77			omega2	0,95			SUPSU5	
	SUPSU3	0,88	0,77			omega3	0,95			34.855	
	SUPSU4	0,93	0,87								
	SUPSU5	0,87	0,75								
VLDESEMP	DESEMP1	0,81	0,66	0,63	0,84	omega	0,63	0,27	0,52		
	DESEMP2	0,83	0,70			omega2	0,63				
	DESEMP3	0,84	0,71			omega3	0,63				
	DESEMP4	0,81	0,65								
	DESEMP5_	0,13	0,02								
VLINSA =	INSA1	0,95	0,90	0,96	0,96	omega	0,96	0,89	0,94	INSA1	
	INSA2	0,94	0,88			omega2	0,96			INSA3	
	INSA3	0,95	0,90			omega3	0,96			25.383	

Fonte: Elaboração própria

4.6.1.4 Validade Discriminante

A validade discriminante trata da discriminação entre as medidas das variáveis latentes do Modelo, isso é, quando a correlação entre indicadores de diferentes construtos é baixa e não significativa. Para avaliá-la, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que verifica as relações possíveis de um construto para com os demais e assim, sucessivamente, com todos (relacionando todos entre si). O critério foi operacionalizado através do cálculo da raiz quadrada do VME (importado do Lavaan para o Excel), comparado à matriz de correlação das variáveis latentes, para efetivação analítica. O critério dos autores preconiza que a raiz quadrada da VME deve ser maior que 0,7 e maior que as correlações com as demais variáveis. O quadro 34 esclarece o critério.

Quadro 34 – Critério de Validade Discriminante

	VLHAB	VLPART	VLMOtiv	VLENafi	VLENaf	VLEncog	VLSUpO	VLSUpSE	VLSUpSU	VLDESEMP	VLINSA
VLHAB	0,53										
VLPART	0,87	0,62									
VLMOtiv	0,56	0,73	0,65								
VLENafi	0,52	0,53	0,28	0,80							
VLENaf	0,63	0,70	0,37	0,65	0,85						
VLEncog	0,42	0,40	0,15	0,71	0,65	0,89					
VLSUpO	0,66	0,73	0,57	0,38	0,67	0,37	0,81				
VLSUpSE	0,56	0,49	0,29	0,31	0,52	0,34	0,67	0,83			
VLSUpSU	0,57	0,63	0,48	0,25	0,58	0,32	0,81	0,61	0,89		
VLDESEMP	0,54	0,49	0,25	0,61	0,56	0,69	0,40	0,36	0,37	0,74	
VLINSA	-0,47	-0,50	-0,27	-0,39	-0,66	-0,39	-0,60	-0,49	-0,55	-0,37	0,95
VME	0,28	0,39	0,42	0,63	0,72	0,80	0,66	0,69	0,80	0,55	0,89
CC	0,65	0,76	0,77	0,91	0,94	0,96	0,92	0,93	0,95	0,84	0,96

Nota: VME (variância média extraída) CC (Confiabilidade Composta). Raiz quadrada da VME na diagonal em retângulos.
Fonte: Lavaan - R e Excel.

Tanto o construto de *Habilidade* quanto o de *Participação* – que representam o construto de segunda ordem “*Práticas de GERH Percebidas*”, que já haviam sinalizado problemas nos critérios anteriores, não atenderam aos requisitos de Validade Discriminante e tiveram problemas com diversos outros construtos. As demais variáveis latentes atenderam ao critério de validade discriminante, inclusive a VL “Motivação”, pertencente ao mesmo Construto de Segunda Ordem. Tal caso pode ser explicado pelo fato já citado de que os indicadores HAB1 e HAB3 mensuram práticas de seleção, enquanto os demais mensuram práticas de capacitação e desempenho.

Desse modo, a decisão foi a retirada do modelo dos indicadores HAB1, HAB3, PART5, MOTIV5, SUPO6_RECODE e o DESEMP5_RECODE, em sucessivas rodadas visando observar os efeitos e verificar a necessidade de prosseguimento.

4.6.1.5 Coeficientes de Ajuste do Modelo

Além da análise dos indicadores em termos de validade convergente, discriminante e confiabilidade (simples e composta), há de se analisar os indicadores de ajuste do Modelo. São diversos os indicadores, mas os mais utilizados e consagrados são: Qui-quadrado (menor possível), Qui²/Graus de Liberdade, (X^2/GL), GFI, CFI, RMSA. O Quadro 35 apresenta os coeficientes do Modelo Inicial e o Modelo Final, com os indicadores retirados.

Quanto ao ajustamento do modelo, o Qui²/Graus de Liberdade, (X^2/GL), apresentou índice na rodada 8 de 2,18. Na perspectiva de Iacobucci (2009) o valor está dentro do estipulado como o limite numérico de aceitação para este indicador. O indicador GFI, que idealmente deve ser superior a 0,9 não foi atendido (GFI = 0,781). O indicador CFI atendendo aos mesmos critérios de análise do indicador anterior (>0,9), atingiu índice adequado, de CFI = 0,916. A função do CFI é comparar modelos diferentes contemplando os mesmos dados, sendo este ajuste entre 0,0 e 1,0; em que quanto maior, melhor (Iacobucci, 2009). O indicador RMSEA = 0,06 obtido, atendeu aos critérios recomendados, de ser menor que 0,08. Apesar de o modelo ter rodado, não atendeu ao teste de normalidade multivariada nessa rodada.

Nova análise da validade discriminante foi realizada no último modelo (rodada oito). Novamente, foi operacionalizado o cálculo da raiz quadrada do VME (importado do Lavaan para o Excel), comparado à matriz de correlação padronizada das variáveis latentes, para efetivação analítica. O critério dos autores preconiza que a raiz quadrada da VME deve ser maior que 0,7 e maior que as correlações com as demais variáveis. O Quadro 36 esclarece o critério.

Nessa rodada, obtivemos melhora na variável latente Participação, que apesar de apresentar índices semelhantes ao de duas outras variáveis, são *scores* muito próximos. A única variável latente, portanto, que não atendeu aos critérios de validade discriminante foi Habilidade, que denotou melhora, mas ainda com problemas com outras variáveis. Como

ambas as escalas ficaram com três indicadores, entendemos por bem utilizar outro recurso que não o de retirada de indicadores.

Quadro 35 – Coeficientes de Ajuste dos Modelos – 1ª, 4ª e 8ª rodada

	rodada	X ² (menor possível)	p >0,05	X ² /GL não deve exceder 3.0	GFI (Goodness of Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	CFI (Comparative Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	TLI Tucker-Lewis Coefficient: (recomendável maior que 0,900).	RMSA Root Mean Square Error of Approximation: (recomendável menor que 0,08).	SRMR Raiz do resíduo quadrático médio padronizado: recomendável <0,10)	NFI Normed Fit Index: (recomendável maior que 0,900).	Obs Comentarios	Obs
TODOS INDICADORES	1	3256	0	2,11	0,75	0,89	0,891	0,058	0,069	0,821	validade discriminante não atendida	Teste Normalidade não atendido W = 0.97277, p-value = 4.341e-10
EXCETO HAB1, HAB3, PART5, MOTIV5, SUPO6_RECODE e o DESEMP5_RECODE retirados.	4	2375	0	2	0,788	0,922	0,913	0,056	0,052	0,859	melhoria das cargas e da VMA	não rodou a correlação entre os resíduos
+ PART4 +MOTIV3 +SUPSE5 retirados.	8	2330	0	2,16	0,784	0,918	0,91	0,059	0,068	0,858	nenhuma carga abaixo de 0,5 e da VMA e da AVE	Teste Normalidade não atendido W = 0.83519, p-value = 1.99e-15

Nota: N=334. Os valores recomendados na Tabela estão referenciados em Hair Junior et al. (2006, p. 522) e Kline (2005, p. 145). Fonte Lavaan – R.

Quadro 36 – Critério de Validade Discriminante

	VLHAB	VLPART	VLMOVI	VLENAFI	VLENAF	VLENCO	VLSUPO	VLSUPSU	VLSUPSE	VLEDESE	VLINSA
VLHAB	0,58										
VLPART	0,93	0,68									
VLMOVI	0,50	0,68	0,77								
VLENAFI	0,53	0,49	0,26	0,80							
VLENAF	0,69	0,70	0,36	0,49	0,86						
VLENCOG	0,36	0,33	0,09	0,52	0,52	0,88					
VLSUPO	0,76	0,72	0,54	0,33	0,69	0,31	0,87				
VLSUPSU	0,64	0,60	0,45	0,20	0,62	0,30	0,82	0,89			
VLSUPSE	0,58	0,45	0,23	0,26	0,51	0,30	0,64	0,58	0,86		
VLEDESE	0,59	0,54	0,25	0,67	0,62	0,74	0,42	0,37	0,35	0,81	
VLINSA	-0,51	-0,48	-0,25	-0,40	-0,66	-0,40	-0,59	-0,54	-0,46	-0,37	0,94
VME	0,34	0,46	0,60	0,64	0,74	0,78	0,76	0,80	0,74	0,65	0,89
CC	0,59	0,72	0,80	0,80	0,94	0,96	0,95	0,95	0,93	0,89	0,96

Nota: N=334. VME (variância média extraída) CC (Confiabilidade Composta). Raiz da VME na diagonal em retângulos. Em amarelo, correlações maiores que a raiz do AVE. Fonte: Lavaan- R e Excel.

Autores como Bido (2017) recomendam a aplicação de outro teste de Validade Discriminante, o de Bagozzi e Phillips (1982): deve-se processar o modelo livre com parâmetros não fixados, para obtenção do Qui² do modelo livre. E, posteriormente, processar o modelo fixo. A diferença entre os modelos é obtida por meio do teste ANOVA. Se significativa, a $p < 0,05$, Rejeita Ho: $\rho = 1$, logo, há validade discriminante por este critério. Processamos o modelo livre e o modelo fixado entre *Habilidades e Participação* e encontramos suporte de validade discriminante entre essas variáveis latentes, conforme resultado indicado no Quadro 37

Quadro 37 – Critério de Validade Discriminante - Teste de Bagozzi e Phillips

Chi Square Difference Test				
Df	AIC	BIC	Chisq	Chisq
modelo.Livre.fit	1072		2350.3	
modelo.Fixado (HAB/PART)	.fit	2392.2	41.91	2 7.932e-10***
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Nota: n=334. Fonte: Lavaan-R

Como a diferença de 1 grau de liberdade aumentou o qui-quadrado significativamente, a piora no modelo foi expressiva (ao se fixar a correlação entre HAB e PART no valor 1), o que indica que há validade discriminante entre estas variáveis.

4.6.1.6 Última Rodada CFA – Método de estimação para dados não normais

Como a normalidade univariada dos dados já havia apresentado alguns problemas, e a multivariada foi atingida em apenas uma das rodadas – optamos por processar a AFC pelo método de estimação para dados não normais – (Função “WLSMV” no Lavaan-R). Os resultados de ajustamento do modelo melhoraram sensivelmente em todos os aspectos – considerando os mesmos resultados e indicadores. Apenas um dos parâmetros não foi atingido. As cargas fatoriais de dois indicadores ficaram abaixo de 0,50, embora com valores bastante próximos deste. O GFI Estimado foi de 0,99 e o valor do qui-quadrado caiu pela metade.

Diante de tais resultados – comparados no Quadro 38, a seguir, o modelo foi considerado ajustado para a etapa estrutural.

Quadro 38– Coeficientes de Ajuste dos Modelos –8ª rodada e 9ª rodada (final)

	rodada	X ² (menor possível)	p >0,05	X ² /GL não deve exceder 3.0	GFI (Goodness of Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	CFI (Comparative Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	TLI Tucker-Lewis Coefficient: (recomendável maior que 0,900).	RMSA Root Mean Square Error of Approximation: (recomendável menor que 0,08).	SRMR Raiz do resíduo quadrático médio padronizado: recomendável <0,10)	NFI Normed Fit Index: (recomendável maior que 0,900).	Obs Comentarios	Obs
+ PART4 +MOTIV3 +SUPSE5 retirados.	8	2330	0	2,16	0,784	0,918	0,91	0,059	0,068	0,858	nenhuma carga abaixo de 0,5 e da VMA e da AVE	Teste Normalidade não atendido W = 0.83519, p-value = 1.99e-15
mesmas variaveis com alteração no modelo de estimação p/ DWLS (Robusto) - dados não normais	9	1180	0,01	1,1	0,99	0,97	0,967	0,017	0,037	0,99	duas cargas com 0,47	n/a método de estimação

Nota: N=334. Os valores recomendados no quadro estão referenciados em Hair Junior et al. (2006, p. 522) e Kline (2005, p. 145). Fonte Lavaan – R.

4.6.2 Modelo Estrutural (todos os levantamentos)

Somente depois de validado o modelo de mensuração pode-se proceder à validação do modelo estrutural, já que a teoria acerca das relações estruturais não pode ser testada utilizando medidas inadequadas (Hair Junior et al., 2006).

A etapa estrutural compreende o teste da validade do modelo estrutural e das correspondentes relações teóricas hipotéticas – ilustradas no Diagrama de Caminhos. Os parâmetros estimados para as relações estruturais fornecem evidências empíricas acerca das relações levantadas pelas hipóteses (quais construtos se relacionam entre si e qual a natureza de cada relação) representadas no modelo estrutural. Os caminhos devem ainda ter sinais algébricos condizentes com a relação presumida nas hipóteses.

Na 1ª rodada do Modelo Estrutural testamos as relações estruturais com todas as variáveis latentes de primeira ordem entre si, separadas (sem utilizar a variável latente de segunda ordem o que o tornaria reflexivo-formativo), já que, de modo geral, não se recomenda o uso de indicadores formativos em modelos de equações estruturais baseados em covariância (Bido, 2017).

O modelo convergiu embora com mensagens de erro, sinais trocados, apesar de apresentar bons indicadores de ajuste. Optamos então por utilizar a funcionalidade do Lavaan para operar com indicadores de segunda ordem (formativos), o que pode ser feito desde que eles mensuram uma VL exógena (Bido, 2017). Vale salientar que o método de estimação “WLSMV” no Lavaan-R não convergiu, daí o modelo foi processado novamente pelo estimador ML, *default* do Lavaan. Considerando aqui a restrição do ML a dados não normais (multivariada), essa decisão foi tomada baseada em Marôco (2011) ao argumentar que a ML apresenta boa precisão, mesmo que a premissa de normalidade multivariada não seja atendida, desde que a assimetria e a curtose das distribuições das variáveis não forem muito grandes, o que foi atendido nesta pesquisa, como pode ser observado anteriormente.

Na 2ª rodada do Modelo Estrutural testamos as relações estruturais no Lavaan, por estimação ML e variáveis de primeira e segunda ordem. O modelo convergiu após 149

iterações. Uma primeira visualização – a correlação entre as variáveis latentes e os índices de validade e confiabilidade estão expostos no Quadro 39.

Quadro 39 - Correlações entre as Variáveis e Índices de Validade e Confiabilidade do Modelo Estrutural

	Práticas de GERH Percebidas			Engajamento no Trabalho			Suporte Percebido			Desempenho	Intenção Sair	
	VLHAB	VLPART	VLMOTIV	VLENAFI	VLENAF	VLENCOG	VLSUPO	VLSUPSU	VLSUPSE	VLDESEMP	VLINSA	
VLHAB	0,58											
VLPART	0,93***	0,68										
VLMOTIV	0,58*	0,58*	0,77									
VLENAFI	0,52*	0,52*	0,33	0,80								
VLENAF	0,57*	0,58*	0,36	0,67*	0,86							
VLENCOG	0,58*	0,53*	0,33	0,61*	0,68*	0,88						
VLSUPO	0,72**	0,73**	0,46	0,47	0,53*	0,48	0,87					
VLSUPSU	0,63*	0,64*	0,40	0,42	0,46	0,42	0,81**	0,89				
VLSUPSE	0,5*	0,51*	0,32	0,33	0,36	0,33	0,635*	0,56*	0,86			
VLDESEMP	0,52*	0,52*	0,39	0,58*	0,64*	0,59*	0,41	0,36	0,28	0,82		
VLINSA	-0,48	-0,48	-0,30	-0,48	-0,53	-0,49	-0,608*	-0,53*	-0,42	-0,37	0,94	TOTAL
VME	0,34	0,46	0,60	0,64	0,74	0,78	0,76	0,80	0,74	0,67	0,89	0,69
CC	0,59	0,72	0,80	0,91	0,94	0,96	0,94	0,95	0,93	0,89	0,96	
Alpha	0,58	0,72	0,78	0,91	0,93	0,96	0,94	0,95	0,93	0,89	0,96	0,93
omega	0,60	0,72	0,81	0,91	0,94	0,96	0,94	0,95	0,93	0,89	0,96	0,97

Nota: N=334. VME (variância média extraída) CC (Confiabilidade Composta). Raiz da VME na diagonal em retângulos. Fonte: Lavaan- R e Excel.

O Quadro 39 demonstra os índices de validade e confiabilidade do Modelo Estrutural – praticamente não houve alteração nos VME, CC, Alphas, Ômegas com respeito aos apresentados no Modelo de Mensuração gerado pela AFC – mesmo considerando que os métodos de estimação foram distintos. A análise das correlações bivariadas mostra que há maiores correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem que compõem o construto de segunda ordem do que entre elas e as demais variáveis – exceto as variáveis Habilidades e Participação – que se correlacionam com as demais variáveis do modelo. A análise das correlações bivariadas das variáveis consequentes do modelo, a saber, Desempenho no Cargo e Intenção de Sair se relacionam de maneira moderada com as Práticas de RH Percebidas e o Engajamento no Trabalho (com o Desempenho) e o Suporte Percebido (com a Intenção de Sair).

A próxima etapa consiste na verificação dos índices de ajuste do Modelo Estrutural – expressos pelos coeficientes: qui-quadrado (menor possível), Qui²/Graus de Liberdade, (X²/GL), GFI, CFI, RMSA. O Quadro 40 apresenta os coeficientes do Modelo Estrutural (2ª rodada).

Quanto ao ajustamento do modelo, o Qui²/Graus de Liberdade, (X²/GL), apresentou índice de 2,17 (praticamente o mesmo do modelo estrutural). Na perspectiva de Iacobucci

(2009) o valor está dentro do estipulado como o limite numérico de aceitação para este indicador. O indicador GFI, que idealmente deve ser superior a 0,9 não foi atendido (GFI = 0,78). O indicador CFI atingiu índice adequado, de CFI = 0,915. A função do CFI é comparar modelos diferentes contemplando mesmos dados, sendo este ajuste entre 0,0 e 1,0; em que quanto maior, melhor (Iacobucci, 2009). O indicador RMSEA = 0,059 obtido, atendeu aos critérios recomendados, de ser menor que 0,08.

Quadro 40 – Coeficientes de Ajuste do Modelo Estrutural

índice	Referência	resultado Modelo	atendido ou não atendido
χ^2	(menor possível)	2410	✓
p	>0,05	0,000	✗
χ^2/GL	não deve exceder 3.0	2,17	✓
CFI	(Comparative Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	0,915	✓
TLI	Tucker-Lewis Coefficient: (recomendável maior que 0,900).	0,910	✓
GFI	(Goodness of Fit Index): (recomendável maior que 0,900).	0,780	✗
RMSA	Root Mean Square Error of Approximation: (recomendável menor que 0,08).	0,059	✓
SRMR	Raiz do resíduo quadrático médio padronizado: (recomendável <0,10)	0,074	✓
NFI	Normed Fit Index: (recomendável maior que 0,900).	0,850	✗

Nota: N=334. Os valores recomendados no quadro estão referenciados em Hair Junior et al. (2006, p. 522) e Kline (2005, p. 145). Fonte Lavaan – R.

4.6.2.1 Análise dos Coeficientes

Atendidas a maior parte das exigências do modelo estrutural, deve-se proceder à análise dos coeficientes dos caminhos entre as variáveis latentes do modelo, magnitude suficiente para indicar a força da relação e nível de significância mínimo de $p < 0,05$ (Hair Junior et al., 2006). Caminhos que não se revelam significantes, ou com sinais contrários à direção hipotética, não suportam a relação causal proposta nem a hipótese previamente estabelecida (Hair Junior et al., 2006). O modelo final, portanto, permite ao pesquisador responder às suas perguntas de pesquisa, tirar conclusões e derivar implicações para a teoria e a prática.

O processo também fornece os erros-padrão para cada coeficiente dos caminhos do modelo e permite testar sua significância, indicado no valor do teste z (*no caso do Lavaan*). O Quadro 41 contém as hipóteses do estudo que não se relacionam à mediação, que será tratada a seguir.

Quadro 41 – Testes de hipóteses (exceto mediação)

Hipóteses do Modelo Teórico				path	coeficiente estimado	sinal	P(> z)	resultado
H ¹	Práticas de GERH Percebidas	→	Desempenho no Cargo	c	0,146	+	0,196	rejeitada
H ²	Práticas de GERH Percebidas	→	Intenção de Sair	a	0,213	-	0,062	rejeitada
H ⁴	Práticas de GERH Percebidas	→	Engajamento no Trabalho	b	0,507	+	0,000	confirmada
H ⁵	Engajamento no Trabalho	→	Desempenho no Cargo	d	0,752	+	0,000	confirmada
H ⁶	Engajamento no Trabalho	→	Intenção de Sair	e	-0,428	-	0,000	confirmada
H ⁷	Suporte Percebido	→	Engajamento no Trabalho	g	0,239	+	0,019	confirmada
H ⁸	Suporte Percebido	→	Desempenho no Cargo	h	-0,168	+	0,083	rejeitada
H ⁹	Suporte Percebido	→	Intenção de Sair	f	-0,527	-	0,000	confirmada

N=334. *Paths* (caminhos). Coeficiente estimado, teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. Fonte: Lavaan R.

Tendo em vista a magnitude, direção (sinal) e o teste de significância dos coeficientes (teste Z), pode-se afirmar que:

- As **H5 e H6 foram confirmadas**: o **Engajamento no Trabalho** - H5- apresentou altos coeficientes com as duas variáveis consequentes de interesse – **Desempenho no Cargo** ($\beta=0,752$) conforme os estudos de Karatepe (2013, $\beta=0,44$), Yalabik et al. (2013, $\beta=0,43$) e Alfes et al. (2013, $\beta=0,37$). A H6 – que trata da associação entre o engajamento e a **Intenção de Sair** também foi significativa ($\beta= -0,428$), corroborando pesquisa de Yalabik et al. (2013, $\beta= -0,66$) e Agarwala, Datta, Blake-Beard & Bhargava (2012, $\beta= -0,23$).
- A **H4 foi confirmada**, ou seja, as **Práticas de GERH Percebidas** têm um forte relacionamento com o **engajamento no trabalho** ($\beta=0,507$), corroborando o resultado de Karatepe (2013), que encontrou forte associação positiva ($\beta=0,802$).
- A **H9 foi confirmada**, ou seja, a variável **Suporte Percebido** demonstrou um forte relacionamento com a **Intenção de Sair** ($\beta= -0,527$).

Algumas hipóteses **não foram confirmadas**, visto que o tamanho do efeito não é significativo estatisticamente em termos de significância de 0,05. Foram elas:

- **A H1 foi rejeitada**, ou seja, as **Práticas de GERH Percebidas** não têm efeito significativo no desempenho no cargo ($\beta=0,196$, sig:0,196). Alfes et al. (2013) confirmaram esta hipótese utilizando o mesmo método - autoavaliação, embora a escala dos autores fosse própria e validada antes do estudo.

- **A H2 foi rejeitada**, ou seja, as **Práticas de GERH Percebidas** não têm efeito significativo na intenção de sair ($\beta=0,213$) e seu efeito está no sentido contrário à hipótese – o que aponta para erro de mensuração ou de coleta.

- Finalizando, a **H8 foi rejeitada**, ou seja, o **Suporte Percebido** não tem efeito significativo no Desempenho ($\beta= - 0,168$) e seu efeito está no sentido contrário à hipótese.

Podemos aqui hipotetizar que, **contrariamente a todo o arcabouço teórico**, não era esperada a falta de confirmação do efeito das **Práticas de GERH Percebidas no Desempenho no Cargo** e na **Intenção de Sair**, construtos bastante utilizados e confirmados na pesquisa de Alfes et al. (2013), que inclusive utilizou a mesma escala de desempenho (auto avaliado). Algumas possíveis explicações metodológicas para esse resultado:

- a) A **escala de Práticas de GERH Percebidas** apresentou diversos problemas durante o processo de AFC e MEE: cargas abaixo do desejável e de cargas altas cruzadas com outros construtos, inesperados em se tratando de escala validada por AFC e publicada em Revista de prestígio. Ou seja, provavelmente os resultados devem ser entendidos com ressalva em razão dos problemas do modelo de mensuração.
- b) Houve efeito entre as **Práticas de GERH e o Desempenho**, embora **não significativo**. O tamanho do efeito também se relaciona à qualidade do modelo de mensuração (Hair Junior et al., 2006). Assim, podemos novamente considerar que esses resultados devem ser relativizados, devendo ser futuramente investigados em outros estudos.
- c) A rejeição do efeito entre as **Práticas de GERH e a Intenção de Sair** tem problemas de sinal algébrico, o que também sinaliza potenciais problemas no modelo de mensuração. A mesma inversão de sinal algébrico da relação entre **Suporte Percebido e o Desempenho**.

4.6.2.2 Análise do Efeito Mediador

O estudo tem quatro hipóteses relacionadas a testes de mediação. Conforme apontado no capítulo de metodologia (vide item 3.4), o efeito de mediação depende do atendimento a quatro condições, conforme o modelo de Baron e Kenny (1986). Resumidamente, essas condições são:

- i. A variável X (Práticas de RH ou Suporte Percebido) afeta(m) significativamente a Mediadora (Engajamento no Trabalho).
- ii. A variável X (Práticas de RH ou Suporte Percebido) afeta(m) significativamente a(s) variável(is) Y – (Desempenho no Cargo e Intenção de Sair (inversamente)), na ausência da variável Mediadora (Engajamento no Trabalho).
- iii. A variável Mediadora tem um efeito significativo sobre Y Desempenho no Cargo e Intenção de Sair (inversamente) - quando controladas as demais influências.
- iv. O efeito da X (Práticas de RH ou Suporte Percebido) sobre a Y (Desempenho no Cargo e Intenção de Sair (inversamente)), enfraquece(m) no momento da adição da variável mediadora (Engajamento no Trabalho) não controlando as demais variáveis (Shrout & Bolger, 2002 como citado em Vieira, 2009, p. 20).

Vale ainda lembrar que se qualquer uma das duas relações, Práticas de RH ou Suporte Percebido → Engajamento no Trabalho ou Engajamento no Trabalho → Desempenho no Cargo e Intenção de Sair (inversamente) não for significativa, deve-se concluir que não existe mediação.

O Quadro 42 ilustra as hipóteses de mediação e os resultados obtidos. Desse modo, a **H^{3a}** e a **H^{3b}** foram rejeitadas, ou seja, o **Engajamento no Trabalho – apesar das associações significativas entre a GERH e o Engajamento e este com o Desempenho e a Intenção de Sair (inversamente)**, o fenômeno da mediação segundo Baron e Kenny (1986) não foi comprovado, pois conforme já observado no teste de hipóteses, **as práticas de GERH Percebidas não manifestaram significância estatística em nosso estudo em relação ao desempenho** ($\beta = 0,146$ e sig $-0,196$, respectivamente) o que por si só já descarta a mediação na visão dos autores citados. Alfes et al. (2013) e Karatepe (2013) confirmaram a mediação nos mesmos moldes desse estudo, porém utilizando modelos de equações estruturais

diferentes e os comparando entre si. Shuck et al. (2014) também confirmaram a mediação com o mesmo método.

De outro lado, estudos já demonstraram a associação positiva entre o **Engajamento e o Desempenho** (Macey & Scheneider, 2008; Oliveira & Rocha 2015; Shuck et al., 2014; Alfes et al., 2015). Na **modelagem de equações estruturais** é possível estimar o efeito indireto das variáveis em estudo e também o efeito total. Segundo Rosseel (2012), é possível estimar o efeito **indireto do engajamento na relação entre a variável antecedente e a consequente**. O Quadro 42 também apresenta os efeitos indiretos e diretos obtidos e aqui se percebe que o **efeito indireto do engajamento** entre as práticas de GERH e o Desempenho é significativo ($\beta = 0,382$).

Quadro 42 – Testes de Hipóteses - Mediação

			Hipóteses do Modelo Teórico	efeito	P(> z)	significância	
			Construtos				
H³a	1	Práticas de GERH P	➡	Engajamento no Trabalho	0,507	0,000	✓
	2	Engajamento no Trabalho	➡	Desempenho no Cargo	0,752	0,000	✓
	3	Práticas de GERH P	➡	Desempenho no Cargo	0,146	0,196	✗
	4	Práticas de GERH P	➡	Desempenho no Cargo			
				c/ Engaj (efeito indireto)	0,382	0,000	✓
				deve diminuir	aumentou		✗
				(Efeito Total)	0,527	0,000	✓
H³b	1	Práticas de GERH P	➡	Engajamento no Trabalho	0,507	0,000	✓
	2	Engajamento no Trabalho	➡	Intenção de Sair	-0,428	0,000	✓
	3	Práticas de GERH P	➡	Intenção de Sair	0,213	0,146 -	✗
	4	Práticas de GERH P	➡	Intenção de Sair			✗
				c/ Engaj (efeito indireto)	-0,217	0,001	✓
				deve diminuir			✓
				(Efeito Total)	-0,071	0,687	✗

N: 334. Efeito: coeficiente estimado, teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. Notação: ✓ critério atendido. ✗ critério não atendido. Fonte: Lavaan R.

Do ponto de vista teórico, a mediação é um tipo de efeito indireto, embora por vezes os termos sejam utilizados erroneamente como sinônimos. O efeito mediado é geralmente um caso especial de um efeito indireto (Vieira, 2009). Para Vieira (2009), o efeito indireto também representa a mediação (ainda uma incógnita), que deveria ser julgado por meio do exame do efeito total.

Assim, de acordo com os resultados dos testes, **detectamos efeito indireto com significância estatística** entre as variáveis presentes nas Hipóteses **H^{3a}** e a **H^{3b}**.

Outras hipóteses que tratam de efeitos de mediação são: **H_{10a}** e **H_{10b}**. O Quadro 43 ilustra as hipóteses de mediação e os resultados obtidos. Nesse caso, os dados não comprovam a **H_{10a}**, mas acatam a **H_{11b}** no critério de Baron e Kenny (1986), ou seja, o **Engajamento no Trabalho medeia a relação entre o Suporte Percebido e a Intenção de Sair** (inversamente), pois atendeu aos quatro requisitos dos autores. Além disto, o teste de efeito indireto tem significância estatística e do efeito total também, o que reforça a mediação pelos critérios de Rosseel (2012).

Quadro 43 – Testes de Hipóteses e testes de Mediação.

			Hipóteses do Modelo Teórico	efeito	P(> z)	significância	
			Construtos				
H10a	1	Suporte Percebido	➡	Engajamento no Trabalho	0,239	0,019	✓
	2	Engajamento no Trabalho	➡	Desempenho no Cargo	0,752	0,000	✓
	3	Suporte Percebido	➡	Desempenho no Cargo	-0,168	0,083	✗
	4	Suporte Percebido	➡	Desempenho no Cargo			
				c/ Engaj (efeito indireto)	0,18	0,030	✓
				deve diminuir	aumentou		✗
				(Efeito Total)	0,012	0,910	✗
H10b	1	Suporte Percebido	➡	Engajamento no Trabalho	0,239	0,019	✓
	2	Engajamento no Trabalho	➡	Intenção de Sair	-0,428	0,000	✓
	3	Suporte Percebido	➡	Intenção de Sair	-0,527	0,000	✓
	4	Suporte Percebido	➡	Intenção de Sair			✓
				c/ Engaj (efeito indireto)	-0,102	0,024	✓
				deve diminuir			✓
				(Efeito Total)	-0,629	0,000	✓

N: 334. Efeito: coeficiente estimado, teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. Notação: ✓ critério atendido. ✗ critério não atendido. Fonte Lavaan R.

4.6.2.3 Hipóteses Finais

Restam ainda duas hipóteses – comparando as variáveis antecedentes Práticas de GERH Percebidas e Suporte Percebido. Nossa hipótese é que o **Suporte Percebido** se associa mais intensamente às variáveis consequentes – **desempenho no cargo e intenção de sair**, oferecendo evidências para uma explicação alternativa (H11a e H11b). O Quadro 44 descreve a comparação entre os construtos e seu efeito total no modelo teórico (todas as variáveis do modelo). O efeito total foi obtido no Lavaan R.

Quadro 44 – Testes de hipóteses e efeitos totais dos coeficientes

Hipóteses do Modelo Teórico				efeito total	P(> z)	resultado sig	resultado tamanho do efeito
H11a:	Construtos						
	Suporte Percebido	➡	Desempenho no Cargo	0,012	0,914	sem significância	menor ✕
	Práticas de GERH P	➡	Desempenho no Cargo	0,527	0,000	✓	
H11b:	Suporte Percebido	➡	Intenção de Sair	-0,629 >	0,000	✓	8 x maior
	Práticas de GERH P	➡	Intenção de Sair	-0,071	0,687	sem significância	(-) ✓

N: 334. Efeito Total dos Coeficientes, teste z e $P(>|z|) = 0,05$ significância. Notação: ✓ critério atendido. ✕ critério não atendido. Fonte Lavaan R.

A **H11a** foi rejeitada, ou seja, o **Suporte Percebido** não tem efeito total significativo no **desempenho no cargo** ($\beta = 0,012$), se comparado ao efeito das **Práticas de GERH Percebidas**. Contrariamente a este estudo, Rich et al. (2010) encontraram associação positiva entre o Suporte Percebido e o Engajamento. Maciel e Camargo (2014) também encontraram associação entre eles, embora utilizando construto similar, como dito anteriormente.

Os resultados dos efeitos apontam para o maior efeito de **Suporte Percebido** na Intenção de Sair – dado que o efeito total é consideravelmente maior. Assim, a **H11b** foi **confirmada**, ou seja, **Suporte Percebido** tem **efeito total significativo na Intenção de Sair** (inversamente) se comparado ao efeito das Práticas de GERH.

O Quadro 45 sumariza os resultados da pesquisa.

Quadro 45 - Testes de hipóteses e Resultados da Pesquisa

Hipóteses		Método de verificação/ resultado	Resultados Revisão Teórica. Outras explicações
H ¹	Práticas de GERH Percebidas → Desempenho no Cargo	SEM (Eq. Estruturais)/ rejeitada	Inesperado. Erro do método (validade da escala de Práticas de GERH) Contrário à efeitos já confirmados na literatura Efeito direto e indireto confirmados Alfes et al. (2013) (mesmo método), que inclusive utilizaram autoavaliação
H ²	Práticas de GERH Percebidas → Intenção de Sair	SEM (Eq. Estruturais)/ rejeitada	Inesperado. Erro do método (validade da escala de Práticas de GERH)
H ^{3a} mediação	O engajamento medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e o desempenho no cargo.	SEM (Eq. Estruturais) Rosseel (2012). Parcialmente confirmada: Efeito Direto e Indireto do Engajamento → Desempenho	Inesperada a rejeição à mediação total Efeito direto e indireto confirmados Alfes et al. (2013) e Karatepe (2013) confirmaram a mediação (mesmo método)

Hipóteses		Método de verificação/ resultado	Resultados Revisão Teórica. Outras explicações
H ^{3b} mediação	O engajamento no trabalho medeia a relação entre as práticas de GERH percebidas e a intenção de sair (inversamente).	SEM (Eq. Estruturais) Rosseel (2012). Parcialmente confirmada: Efeito Direto e Indireto do Engajamento ▶ Intenção de Sair (-)	Inesperada a rejeição à mediação total Efeito direto e indireto confirmados Shuck et al. (2014) confirmaram a mediação com o mesmo método Alfes et al. (2013) confirmaram com mesmo método
H ⁴	Práticas de GERH Percebidas ▶ Engajamento	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	Esperado Oliveira e Rocha (2015). Karatepe (2013) Alfes et al. (2013)
H ⁵	Engajamento no Trabalho ▶ Desempenho no Cargo	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	Esperado Karatepe (2013). Yalabik et al. (2013) Alfes et al. (2013)
H ⁶	Engajamento no Trabalho ▶ Intenção de Sair	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	Esperado Yalabik et al. (2013). Agarwala et al. (2012) Oliveira e Rocha (2015). Shuck et al. (2014)
H ⁷	Suporte Percebido ▶ Engajamento	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	Esperado Rich et al. (2010)
H ⁸	Suporte Percebido ▶ Desempenho no Cargo	SEM (Ed Estruturais) / rejeitada	Inesperado Erro de método Rich et al. (2010) Maciel e Camargo (2014)
H ⁹	Suporte Percebido ▶ Intenção de Sair	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	n/d
H11a	O Suporte Percebido tem maior associação ao desempenho no cargo que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa.	SEM (Ed Estruturais) / rejeitada	Inesperado Rich et al. (2010) – encontraram associação via mediação pelo engajamento
H11b	O Suporte Percebido tem maior associação e intenção de sair (reverso) que as práticas de GERH percebidas – oferecendo explicação alternativa.	SEM (Ed Estruturais) / confirmada	Esperado Rich et al. (2010)

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, a partir do **Diagrama de Caminhos** é possível verificar o Modelo Teórico proposto – um dos objetivos dessa tese - observando as hipóteses confirmadas (em linhas saturadas) e aquelas que não tem significância estatística (em linha pontilhada). Contém ainda a Mediação (notação em triângulo).

Figura 18 – Modelo Teórico e Empírico

Nota: Efeito Total dos Coeficientes, teste z e $p(>|z|) = 0,05$ significância. Parâmetros do Modelo: χ^2 : 2410. $p=0,000$ χ^2/g : 2,17. CFI: 0,915 TLI: 0,91 GFI 0,78 Rmsa: 0,059 Srmr: 0,074 NFI: 0,85. Fonte: Lavaan R.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse estudo consistiu em investigar **as relações entre as práticas de GERH, o engajamento no trabalho e resultados no nível do indivíduo: desempenho no cargo e intenção de sair da organização.**

Considera-se que este objetivo foi atendido. Os resultados desse estudo **foram significativos com respeito à importância do Engajamento no Trabalho** – quer seja em sua associação direta com as variáveis de resultado individuais, quer seja pela sua associação indireta nas relações entre as Práticas de GERH (e Suporte Percebido) e resultados individuais pesquisados.

A pesquisa bibliográfica demonstrou a multiplicidade de Práticas, Sistemas de Práticas de GERH, com convergências e divergências. O referencial *Amo Framework* para a definição das Práticas que mais impactam o indivíduo se mostrou, ao menos conceitualmente, um modelo robusto e integrador do plano organizacional para o plano individual. Empiricamente, encontramos forte associação entre as Práticas de GERH orientadas pelo *AMO* e o Engajamento o que, sem dúvida, é uma contribuição para o ‘Problema da Caixa Preta’. Entretanto, vale ressaltar que a escala carece de melhoria, em termos de validade discriminante e confiabilidade, ao menos neste estudo.

Foram identificados os principais autores, conceitos ‘práticos’ advogados por consultorias e validade de conteúdo frente a outros conceitos (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho). Foram relatadas as duas principais linhas teóricas e seus instrumentos de mensuração. Do ponto de vista da mensuração do engajamento, exploramos as escalas mais utilizadas e validadas.

Foram identificadas as variáveis antecedentes ao engajamento que também possuíam associação com resultados individuais. Do ponto de vista empírico, optou-se pela escolha da variável Suporte Percebido, o que se mostrou acertado, já que identificamos efeito mediador do engajamento entre o Suporte Percebido e a Intenção de Sair (reversamente).

- a) Formular e testar o modelo teórico que relaciona as Práticas de GERH, os resultados individuais, o engajamento no trabalho e variáveis antecedentes relevantes associadas ao engajamento.

O modelo teórico foi testado via Modelagem de Equações Estruturais (Lavaan- R) e atendeu aos requisitos de qualidade de ajuste (GOF), com parâmetros considerados bons¹⁷.

Os estudos que dão base a essa tese apontam para a importância de **variáveis mediadoras** (várias são estudadas, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) na **relação entre Práticas de GERH e resultados individuais** (comportamentos ou atitudes desejadas). Isto significa que definir e implantar práticas de Gestão Estratégica de Pessoas não parece suficiente para que se obtenham efeitos sobre os resultados individuais (atitudes e comportamentos desejados, que afetam positivamente o desempenho da organização). As Práticas de GERH, usualmente, são implantadas **no âmbito de grupo**, sujeitas à comunicação e aplicação pelo gestor – que se presume também interfira em sua eficácia e, finalmente, percebidas pelos indivíduos (Wright & Kehoe, 2008).

No Plano dos indivíduos - foco desta pesquisa – **quais “estados” são desejados?** Indivíduos **comprometidos com a organização?** Indivíduos **satisfeitos com a organização?** A pesquisa na área de GERH tem uma tradição bastante forte em torno do **construto de satisfação**. Seus defensores alegam que a satisfação no trabalho se associa ao desempenho. Esse nexos causal, que parece irrefutável, está longe de ser totalmente provado. Spector (1997 como citado em Yalabik et al., 2013) demonstrou que o elo satisfação – desempenho é fraco, apesar da tradição desse preceito teórico. A meta-análise de Bowling (2007 p. 167) igualmente evidenciou que a correlação entre satisfação – desempenho é ‘espúria’ se controladas as demais variáveis.

Evidentemente, parece claro que um dos maiores objetivos da GERH está relacionado aos níveis de **satisfação no trabalho**. E também com os níveis de **comprometimento com a organização**. Mas esses ‘estados’ (**estar satisfeito, estar comprometido**) são **suficientes para produzir comportamentos e atitudes alinhados aos objetivos da organização?** Aqui não se trata de minimizar o papel desses estados, tão relevantes na Literatura de

¹⁷ $\chi^2= 2410$. $p=0,000$ χ^2/gl : 2,17. CFI: 0,915 . TLI: 0,91 GFI 0,78 Rmsa: 0,059 Srmr: 0,074 NFI: 0,85

Comportamento Organizacional. Trata-se, sim, de dar evidência a outro estado – **o do engajamento no trabalho – considerado mais proximal a atitudes e comportamentos desejados, como desempenho, comportamento de cidadania organizacional, comportamento de esforço discricionário**, entre outros e confirmado por esta pesquisa.

Yalabik et al. (2013, p. 2805) argumentam que a hipótese do “trabalhador feliz e satisfeito” é complexa e não totalmente entendida. Em seu estudo encontraram evidências empíricas de que a **satisfação e o comprometimento afetam o engajamento**, e este último, **o desempenho**. Ou seja, a satisfação é antecedente ao engajamento, para os autores, cujo estudo tem o mérito de ser um dos poucos estudos longitudinais (para confirmar a direção dos efeitos).

O foco desta pesquisa foi trazer o construto de **engajamento no trabalho** para o debate acadêmico no Brasil e seu **papel na Gestão Estratégica de RH**. Desse modo, em tempos de alta competitividade, podemos afirmar que um dos objetivos da GERH deve estar ligado à promoção dos níveis de **Engajamento**. Nesse estudo, ficou comprovada a robustez do construto e sua mensuração, a validade discriminante com outros construtos e associação significativa direta em relação ao **Desempenho no Cargo e a Intenção de Sair**.

A **intenção de sair**, atitude indesejada pois se relaciona à rotatividade, também apresentou efeito **significativo do engajamento**, já que não se associa - ao menos nesse estudo - nem direta nem indiretamente às Práticas de GERH. Além disto, os resultados confirmaram a forte associação direta e mediada pelo engajamento com a **percepção de suporte da organização, dos colegas e do supervisor**. Este estudo coloca então em evidência estas variáveis e a relevância da **arquitetura relacional do trabalho e confirma** a teoria de Kahn (1990) que a **percepção de significância do trabalho varia em função das interações sociais** (Maciel & Camargo, 2014, p. 11).

O construto **Percepção de Suporte** se baseia na Teoria das Trocas Sociais, em razão das expectativas de reciprocidade. Desse modo, os colaboradores que percebem um nível elevado de suporte (da organização, do supervisor, dos colegas) sentem, possivelmente, uma obrigação de **retribuir à organização com maior esforço**. Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 23) afirmam que a **Percepção do Suporte** é uma ‘cognição’ com capacidade de influenciar

não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, mas **também pode impactar positivamente o comportamento individual no trabalho**. Apesar deste e outros trabalhos terem evidenciado a importância desse construto, ele não é suficientemente estudado, especialmente em sua relação com a Gestão Estratégica de RH.

Isto quer dizer que o papel da Gestão Estratégica de RH, além dos Sistemas de Práticas (relacionadas a Sistemas de Alto Desempenho, Comprometimento ou ao AMO *Framework*) deve também apontar para a **melhoria na Percepção de Suporte – já que esta tem uma forte associação com a intenção de sair**. Dito de outro modo: dadas as práticas de GERH, como os supervisores apoiam seus colaboradores no dia a dia de suas atividades (**suporte do supervisor**)? Este apoio é **percebido** pelos funcionários? Como os colegas se apoiam mutuamente ante as dificuldades no trabalho? Qual é a percepção dos níveis de confiança e camaradagem nas equipes? E como a organização é percebida: como aquela que valoriza esforços e compreende problemas? É possível, assim, hipotetizar que **os níveis de rotatividade**¹⁸ podem ser **mitigados se a percepção de suporte for positiva**.

A presente investigação não confirmou a existência de uma relação significativa direta entre as práticas de GERH percebidas e a variável desempenho. Vale destacar que este resultado é inesperado, posto que confirmado anteriormente por meio de processos estatísticos rigorosos nos estudos de Alfes et al. (2013). Aqui, deve-se considerar esses resultados com reservas, dado os problemas detectados na escala de mensuração das Práticas de GERH. Uma explicação para esse resultado pode ter por base o modelo de Paauwe e Richardson (1997), que defendem que **as práticas GERH** têm um efeito direto apenas **nos estados e atitudes dos colaboradores** e estes é que influenciam o comportamento e o desempenho.

Como **contribuições do Estudo para a Teoria**, consideramos que os resultados desta tese ampliam a **compreensão acerca do ‘Problema da Caixa Preta’** ao demonstrar a forte associação positiva entre as Práticas de GERH e o **engajamento no trabalho** e este com comportamentos e atitudes desejáveis.

¹⁸ Rotatividade indesejada pela organização.

Outra contribuição a ser destacada foi a **confirmação de hipóteses de outros estudos sobre as relações entre as práticas de GERH, os resultados individuais, o engajamento no trabalho** e variáveis antecedentes relevantes associadas ao engajamento – que se consolidam no modelo teórico hipotetizado e confirmado parcialmente e empiricamente, o que **gerou o modelo final** – apresentado na Figura 14.

Destaca-se também o **estudo dos quadros conceituais** acerca das relações entre GERH e os resultados, no qual ficou evidenciada a **importância da Percepção sobre as Práticas de GERH**.

Como **contribuições do Estudo para a Prática de Gestão**, esta tese contribui para a o gestor de RH e o gestor de linha ao evidenciar as relações entre as variáveis e demonstrar a importância do estado de engajamento. Enfatiza também que não bastam práticas concebidas, nem apenas implantadas, mas, sobretudo, como são percebidas. Evidenciou também a importância do Suporte da Organização, dos Colegas e do Supervisor para prevenção da rotatividade.

Em relação às **Limitações do Estudo**, é inegável que o estudo tem diversas limitações, quer seja no plano amostral (amostragem não probabilística), quer seja por possíveis vieses da coleta de dados *in loco* nas empresas dos estudos 2 e 3 e na amostra da *survey* - influenciada pela rede de contato da pesquisadora. A mensuração do construto ‘Desempenho’ também revelou limitações, não pela confiabilidade da escala em si, mas pela pouca variância e tendência a notas altas, fenômeno já relatado na literatura.

Outras limitações podem ser elencadas. O Modelo de Equações Estruturais foi obtido, embora com ressalvas à validade discriminante (por um dos critérios e não por outro) do construto Habilidades – que compõe o construto Práticas de GERH.

Como **Sugestões para Estudos Futuros**, há diversas possibilidades de continuidade e expansão da pesquisa, quer seja junto a amostras probabilísticas, quer seja em amostras homogêneas. Outro caminho reside em testar modelos rivais – que possam oferecer melhor explicação ao fenômeno. Nesta direção, hipotetizamos que o modelo rival ilustrado na Figura

19 pode ser uma possibilidade de investigação futura – visando contribuir para o melhor entendimento dos efeitos das Práticas de GERH sobre os comportamentos dos indivíduos.

Figura 19 – Modelo Rival

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa.

Outra linha de estudo identificada nesta pesquisa diz respeito à melhor compreensão do efeito das variáveis de controle - **cargo e tempo de empresa** frente às variáveis estudadas. Um achado obtido nesta pesquisa sugere a possibilidade de **outros modelos de relacionamento entre as variáveis para diferentes faixas etárias e níveis de cargo**, o que pode ser explorado em pesquisas futuras.

A análise dos efeitos diretos ou mediados dos construtos **aqui estudados** em estudos longitudinais pode contribuir também com o melhor entendimento do fenômeno, especialmente como o “estado” de engajamento se comporta em momentos distintos frente às demais variáveis intervenientes.

Por fim, dada a complexidade do fenômeno, sugerem-se pesquisas multinível - pesquisar em termos de grupos, nos quais a supervisão é o denominador comum, a percepção sobre as práticas de GERH, o engajamento do indivíduo, a intenção de sair e o desempenho em termos do grupo (de mesmo supervisor).

REFERÊNCIAS

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230.
- Akhter, M., Siddique, M. & Alam, A. (2013). HRM Practices and its impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2), 125-132
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. & Porto-Martins, P. C. (2009). *UWES manual-português BR*. Rio de Janeiro: GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Cornell University Press*, 288
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bagozzi, R. P. & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative science quarterly*, 459-489.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Becker, B., & Gerhardt, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468.
- Bido, D.S.(2017). *Modelagem de Equações Estruturais – Lavaan R*. Slides apresentados na disciplina optativa realizada na FGV, outubro.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 288-300.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Transaction Publishers*, 352.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford Handbooks.
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443-463.

- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of applied psychology*, 72(3), 374.
- Carvalho, S. R. D. (2015). *A influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Administração. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Cavalcante, M. M. (2013). *Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Administração. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cintra, J.C.(2015). *Impacto de fatores psicossociais sobre o desempenho: um estudo com tutores em EAD*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, 69(4), 633.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Conselho Federal de Enfermagem. Recuperado em 04 de novembro de 2017, de http://www.cofen.gov.br/pesquisa-inedita-traca-perfil-da-enfermagem_31258.html.
- Cook, J., ; Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's role in employee engagement: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Davis, K.; Newstrom, J. W. (2004) Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional (Vol. 2, 3. ed). São Paulo: Pioneira.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5).
- Devotto, R. P. (2016) Adaptação e validação do questionário de job crafting e sua relação com estados positivos no trabalho. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.
- Doob, J. L. (2012). *Measure theory* (Vol. 143). Springer Science & Business Media.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Dutra, J. S. (1996). Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fischer, A. L. (2015) *As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional*. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper #01-12*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado em 25 de abril de 2013, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/75>.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. *Perspectives on organizational fit*, 1, 317-348.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed). São Paulo: Atlas.
- Gomide Junior, S., Guimarães, L. C. & Damásio, L. F. Q. (2004). Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. Em II Seminário GIBEST, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader -member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hall, R. H. (1983). Theoretical trends in the sociology of occupations. *The Sociological Quarterly*, 24(1), 5-23.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45(3), 391-406.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 36-39.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O. 2010. Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1) (October 7), 352–388
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 673-680.

- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). Interaction effects in multiple regression (N. 72). *Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-072.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Januario, M. S. (2015) .Justiça organizacional e capital psicológico: influência sobre bem-estar subjetivo e engajamento no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kelliher, C., Hailey, V. H., & Farndale, E. (2013). Employee engagement in multinational organizations. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 180.
- Kline, R. B. (2005) Principles and Practice of Structural Equation Modeling. *Guilford Press*, 536.
- Kong, Y. (2009). A study on the job engagement of company employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65.
- Konrad, A. M., & Hartmann, L. (2002). Gender differences in attitudes toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes towards women. *Gender Roles*, 45(5-6), 415-432.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M.A (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 159-174.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Legge, K. (1995). What is human resource management? In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. The nature and causes of job satisfaction: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 43, 24-33.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2010). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 3-30.
- Maciel, C.O., & Camargo, C. (2014). Conexão social nas organizações: efeitos dos laços locais no engajamento e no desempenho no trabalho. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Gramado, RS, Brasil.
- Marôco, J. (2011). Análise estatística com o SPSS Statistics Lisboa, Portugal: ReportNumber, Ltda.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martinelli, L. A. S., Fonseca, V. S., & Silva, W. V. (2010). Engajamento profissional em call centers: Uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Martins, V. (2014) Comprometimento organizacional afetivo e engajamento no trabalho como preditores de comportamentos de cidadania organizacional. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, . P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Meneses, M. P. P., Coelho Junior, F. A., Rezende Ferreira, R, Paschoal, T. & da Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 15(4).
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Motowidlo, S. J.(2003). Job Performance. *Handbook of Psychology*,3, 39–53.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Newby, R., Watson, J., & Woodliff, D. (2003). SME survey methodology: Response rates, data quality, and cost effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 163-172.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estud. psicol.(Campinas)*, 33(4), 747-755.
- Oliveira, A. M. B. D., González, L. F., & Oliveira, A. J. D. (2014). Contextual variables as moderators of the relationship hrn-organizational performance: a meta-analysis. *Gestão & Produção*, 21(2), 303-321.
- Oliveira. L. B., Rocha, J.C. (2015). Antecedentes situacionais e individuais do engajamento no trabalho. *V Encontro de Gestão e Relações de Trabalho*. Salvador, BA, 15-17 nov.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 1-13.
- Paiva, M. B. M., Silva, R. M. S., Menezes, S. R., & Souza Ferraz, S. F. (2016) Engajamento no trabalho e clima para serviços em uma instituição federal de ensino superior. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 316-337.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Purcell, J. (2004). Business strategies and human resource management: uneasy bedfellows or strategic partners? *Lecture, Bath University*, 138, 0-49.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (1999). *Psicologia social*. Petrópolis: Vozes.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling and more. Version 0.5–12 (BETA). *Journal of statistical software*, 48(2), 1-36.
- Royal, M., & Agnew, T. (2011). *The Enemy of Engagement: Put an End to Workplace Frustration-and Get the Most from Your Employees*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Rusticci, R. (2013) *Bases de poder social, engajamento no trabalho e resiliência: um estudo com servidores públicos municipais de Diadema – SP*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254-273.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES–Utrecht work engagement scale: test manual*. Department of Psychology, Utrecht University, in press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2015). *UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Satisfação no trabalho. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M; Gomide Junior, S. (2004) Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., Bastos, A.V.B. (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre : Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Junior, S., Moura, O. I. & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos [Resumo], XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, São Paulo.

- Siqueira, M.M.M., Martins, M.C.F., Orengo, V., & Souza, W. Engajamento no trabalho. In: Siqueira, M.M.M (Org). (2014). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Soper, D.S. (2017). A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Recuperado em 20 de outubro de 2017, de <http://www.danielsoper.com/statcalc>.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Tonelli, M. J, Caldas, M. P., Lacombe, B. M.B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 1-18.
- Towers, P. (2007). Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance. Recuperado em 28 de outubro de 2017 de www.towersperrin.com.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation.
- Vanderberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior. *Human Relations-New York*, 52, 1313-1336.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1).
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM trends and challenges*, 35-65.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63(1), 41-81.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 164-173.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human resource management*, 40(2), 111-123.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Xiao, Z., & Björkman, I. (2006). High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2(3), 403-422.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário de Levantamento de Dados

Prezado(a) respondente:

Esse formulário de pesquisa faz parte do meu trabalho de Doutorado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP.

Meu objetivo é ampliar a compreensão sobre os fatores associados ao engajamento dos colaboradores de saúde.

Sei que seu tempo é precioso, por isso, de antemão, agradeço a gentileza em se dispor a me ajudar.

O preenchimento é estimado em **8 minutos**. O importante é que responda conforme sua **opinião**.

Por razões éticas, as respostas serão tratadas de forma agregada e **confidencial**, preservando assim a **privacidade** de todos os respondentes.

As informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

Caso tenha alguma dúvida ou dificuldade, fique à vontade para perguntar para o pesquisador responsável da sala.

De modo a **agradecer suas contribuições, os formulários inteiramente respondidos participarão de sorteio de Tablet**. Deixe seu nome e email no final da pesquisa.

Se quiser maiores detalhes sobre a pesquisa, posso ser contatada pelo email celiaplohow@usp.br ou pelo telefone (11) 98147.0147.

Muito obrigada pela colaboração!

Profª Celia Plowhow

Prof. Dr. André Luiz Fischer – Orientador

BLOCO 1 – Percepção das Práticas de RH

Abaixo estão algumas frases que você deve avaliar de acordo com seu **grau de concordância**, considerando seu trabalho atual. Use a escala de avaliação fornecida abaixo, na qual o ponto 1 significa que você **discorda totalmente** da frase, e o ponto 7 indica que você **concorda totalmente** com ela.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente			Nem concordo nem discordo			Concordo totalmente

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
1. Os candidatos para este cargo passam por testes formais (questionários ou provas práticas) antes de serem contratados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Os candidatos para este cargo passam por entrevistas estruturadas antes de serem contratados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Os ocupantes deste cargo estão envolvidos em processos formais de participação, como grupos de melhoria da qualidade, grupos de resolução de problemas ou discussões em grupo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Os ocupantes deste cargo têm acesso a um processo eficiente e justo para reclamações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Os ocupantes deste cargo têm a oportunidade de ganhar incentivos financeiros ou não financeiros em grupo em função de produtividade ou outros indicadores de resultados do grupo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Os ocupantes deste cargo têm a oportunidade de ganhar incentivos financeiros ou não financeiros individuais em função de produtividade ou outros indicadores de resultados individuais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Pelo menos uma vez por ano ocupantes deste cargo recebem uma avaliação formal do seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Ocupantes deste cargo recebem regularmente comunicação formal sobre as metas e objetivos da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Nos últimos 4 meses, a empresa fez uma alteração na forma como o trabalho é realizado	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
no meu departamento com base na sugestão (s) de um ou mais ocupantes deste cargo.	
10. Os aumentos salariais para ocupantes deste cargo são baseados no desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Os ocupantes deste cargo com as qualificações requeridas têm a oportunidade de serem promovidos a posições de maior remuneração e / ou responsabilidade dentro da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Os ocupantes deste cargo são autorizados a tomar decisões importantes relacionadas ao trabalho, decidir sobre como o trabalho é feito ou implementar novas ideias.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. A empresa contrata apenas os melhores candidatos para este cargo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. A remuneração total para este cargo (salário, incentivos financeiros e benefícios) é acima do mercado na região.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Em média o número de horas de treinamento formal que os ocupantes deste cargo recebem todos os anos é adequado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

BLOCO 2 – Engajamento no trabalho

Abaixo estão algumas frases que você deve avaliar de acordo com seu **grau de concordância** com elas. Use a escala de avaliação fornecida abaixo, na qual o ponto 1 significa que você **discorda totalmente** da frase, e o ponto 7 indica que você **concorda totalmente** com ela.

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
1. Eu trabalho com intensidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Eu coloco todo o esforço no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Eu dedico muita energia ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Eu utilizo o meu melhor para desempenhar bem o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Eu me esforço muito para completar meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Eu coloco muita energia no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Eu sou entusiasmado com meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Eu me sinto energizado no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Eu tenho interesse no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Eu tenho orgulho do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Eu tenho um sentimento positivo sobre o meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Eu estou animado com meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Quando trabalho, minha mente fica focada no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Quando trabalho, eu presto muita atenção em minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Quando trabalho, eu me concentro e coloco uma grande dose de atenção em minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Quando trabalho, eu fico absorvido pelas minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
17. Quando trabalho, eu me concentro em minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
18. Quando trabalho, eu dedico muita atenção em minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

BLOCO 3 – Suporte Percebido

Abaixo estão algumas frases que você deve avaliar de acordo com seu **grau de concordância** com elas. Use a escala de avaliação fornecida abaixo, na qual o ponto 1 significa que você **discorda totalmente** da frase, e o ponto 7 indica que você **concorda totalmente** com ela.

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
1. Esta organização realmente se preocupa com meu bem-estar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Esta organização estaria disposta a melhorar meu local de trabalho para que eu possa utilizar melhor minhas habilidades no desempenho do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Esta organização se preocupa com minha satisfação no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Esta organização se preocupa mais com seus lucros do que comigo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. É possível obter ajuda do meu supervisor quando tenho algum problema.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Meu supervisor realmente se preocupa com meu bem-estar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Meu supervisor estaria disposto a melhorar meu local de trabalho para que eu possa utilizar melhor minhas habilidades no desempenho do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Meu supervisor está pronto a ajudar quando eu precisar de um favor especial.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Meu supervisor se preocupa com minha satisfação no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Nessa organização as pessoas gostam umas das outras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Nessa organização as pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas e dificuldades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
14. Nessa organização as pessoas são amigas umas das outras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Nessa organização pode-se confiar nas pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Nessa organização pode-se confiar nos superiores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
17. Nessa organização as pessoas se preocupam umas com as outras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

BLOCO 4 – Sobre você

Abaixo estão algumas frases que você deve avaliar de acordo com seu **grau de concordância** com elas. Use a escala de avaliação fornecida abaixo, na qual o ponto 1 significa que você **discorda totalmente** da frase, e o ponto 7 indica que você **concorda totalmente** com ela.

FRASES	GRAU DE CONCORDÂNCIA
1. Completo meus deveres adequadamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Cumpro com as responsabilidades específicas do cargo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Desempenho atividades que são esperadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Atende as expectativas de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Falho em desempenhar as responsabilidades essenciais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Você pensa em sair da organização onde trabalha.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Você planeja sair da organização onde trabalha atualmente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Você tem vontade de sair da organização onde trabalha.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

BLOCO 5 – Perfil do Respondente

As questões a seguir tratam do seu **perfil pessoal**. Sinta-se à vontade para responder, sabendo que seus dados serão tratados de forma **agregada e confidencial** de modo a preservar sua **privacidade e o sigilo** das informações dadas.

Idade	☐ Menos de 18 anos ☐ Entre 18 e 29 anos ☐ Entre 30 e 44 anos ☐ Entre 40 e 49 anos ☐ Entre 45 e 59 anos ☐ Acima de 60 anos
Sexo	☐ Masculino ☐ Feminino
Escolaridade	☐ Ensino médio ou técnico incompleto ☐ Ensino médio ou técnico completo ☐ Ensino Superior incompleto ☐ Ensino Superior completo ☐ Pós-graduação (strictu ou latu sensu)
Tempo de empresa	☐ menos de 1 ano ☐ 1 a 2 anos ☐ 2 a 3 anos ☐ 3 a 4 anos ☐ mais de 4 anos

Qual seu cargo atualmente?

Deixe seu nome e email abaixo caso queira concorrer a sorteio de Tablet! O sorteio ocorrerá na primeira semana de dezembro. Enviaremos email ao contemplado para combinar a entrega.

Obrigada pela colaboração!

Apêndice 2 – Texto do E-mail – convite Survey

Pesquisa Acadêmica - Engajamento no Trabalho

Caros,

Como muitos de vocês sabem, estou finalizando meu Doutorado na FEA-USP. Estou investigando o Engajamento no Trabalho e fatores influenciadores. Como parte do estudo, estou investigando profissionais formalmente empregados. Gostaria muito de contar com a sua participação no preenchimento no link abaixo. Sei que o tempo é escasso, mas a pesquisa é rápida - cerca de 13 min., e sua contribuição é muito importante para mim.

Posso contar com você?
Se puder, divulgue entre os profissionais de sua rede.

Muito obrigada pela colaboração!

Célia Plathow

[Iniciar questionário](#)

Não encaminhe este email, pois este link de questionário é exclusivo para a sua conta.
[Cancelar assinatura](#) desta lista

Desenvolvido pela SurveyMonkey

Apêndice 3 – Página de Agradecimento – via Survey Monkey (reprodução)

☒ Ativado, mostrar uma mensagem de agradecimento ao concluir o questionário

☐ Desativado, não mostrar uma mensagem de agradecimento ao concluir o questionário

Muito obrigada por responder ao questionário.

DESQUALIFICAÇÃO PERSONALIZADA: ? ^

Os respondentes desqualificados pela lógica de ramificação verão a opção que você escolher abaixo:

☐ Ativado, encaminhar os respondentes desqualificados para uma URL de desqualificação personalizada

☒ Ativado, mostrar uma mensagem personalizada aos respondentes desqualificados

☐ Desativado, mostrar a mensagem padrão aos respondentes desqualificados

Obrigado por seu interesse.

Apêndice 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Reprodução)

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de Doutorado na Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Dr. André Fischer, cujo objetivo é ampliar a compreensão sobre os fatores associados ao engajamento dos colaboradores.

O nome da tese é “A relação entre as práticas de GERH percebidas e os resultados individuais - O papel mediador do engajamento no trabalho”.

Sua participação envolve o preenchimento de questionário de opinião e que tem a duração aproximada de 8 min.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa – junto a FEA-USP, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador fone (11) 98147.0147 cel ou por email celiaplohow@usp.br.

Atenciosamente

Célia B de A Plow
Matrícula: 46.0136 USP

Santos, de _____ de 2017

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Santos, ____ de 2017

Apêndice 5 – Estatísticas Descritivas dos Levantamentos 1,2 e 3

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas - Levantamento 1

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Kurtosis	
HABILIDADE	196	1,60	7,00	4,7918	1,22902	-,452	,174	-,345	,346
PARTICIPAÇÃO	196	1,00	7,00	4,6898	1,33777	-,387	,174	-,399	,346
MOTIVAÇÃO	196	1,00	7,00	4,1888	1,60680	-,271	,174	-1,034	,346
PRATICAS GERH	196	1,80	7,00	4,5568	1,18644	-,327	,174	-,660	,346
ENGAJAMENTO FISICO	196	2,33	7,00	6,0969	,94610	-1,337	,174	1,721	,346
ENGAJAMENTO COGNITIVO	196	2,00	7,00	5,9966	1,06858	-1,344	,174	1,617	,346
ENGAJAMENTO AFETIVO	196	1,33	7,00	5,5153	1,30430	-,995	,174	,464	,346
ENGAJAMENTO TRABALHO	196	2,50	7,00	5,8696	,94648	-1,309	,174	1,751	,346
INTENCAO SAIR	196	1,00	7,00	3,7789	2,09405	,066	,174	-1,254	,346
DESEMPENHO CARGO	196	3,60	7,00	6,2276	,71228	-1,006	,174	,887	,346
SUPORTE ORGANIZ. PERC	196	1,00	7,00	4,2585	1,34103	-,249	,174	-,335	,346
SUPORTE SUPERV PERC	196	1,00	7,00	4,8980	1,53048	-,713	,174	-,014	,346
SUPORTE SOCIAL EMOC PERC	196	1,00	7,00	4,3903	1,23610	-,514	,174	,347	,346
SUPORTE PERCEBIDO	196	1,00	7,00	4,5156	1,19132	-,494	,174	,192	,346

Nota: N=196. Elaboração própria com SPSS.

Tabela 2 – Estatísticas Descritivas - Levantamento 2

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Kurtosis	
HABILIDADE	57	4,00	7,00	6,0846	,78917	-,720	,316	-,352	,623
PARTICIPAÇÃO	57	2,80	7,00	5,2865	1,14350	-,142	,316	-,790	,623
MOTIVAÇÃO	57	1,00	7,00	3,8526	1,34139	,265	,316	-,159	,623
PRATICAS GERH	57	3,40	6,87	5,0746	,84604	,243	,316	-,522	,623
ENGAJAMENTO FISICO	57	5,00	7,00	6,6509	,58814	-1,752	,316	2,031	,623
ENGAJAMENTO COGNITIVO	57	5,83	7,00	6,7482	,38889	-1,217	,316	-,139	,623
ENGAJAMENTO AFETIVO	57	3,50	7,00	6,5477	,67504	-2,236	,316	6,581	,623
ENGAJAMENTO TRABALHO	57	5,33	7,00	6,6489	,43276	-1,350	,316	1,046	,623
INTENCAO SAIR	57	1,00	7,00	1,9818	1,73024	1,735	,316	1,984	,623
DESEMPENHO CARGO	57	4,00	7,00	6,3782	,65748	-1,063	,316	1,388	,623
SUPORTE ORGANIZ. PERC	57	1,33	7,00	5,4431	1,09244	-1,059	,316	2,511	,623
SUPORTE SUPERV PERC	57	1,00	7,00	6,0532	1,20828	-2,019	,316	5,321	,623
SUPORTE SOCIAL EMOC PERC	57	1,67	7,00	5,4385	1,19263	-,655	,316	,250	,623
SUPORTE PERCEBIDO	57	1,33	7,00	5,6449	1,00786	-1,577	,316	4,693	,623

Nota: N=57. Elaboração própria com SPSS.

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas - Levantamento 3

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Kurtosis	
HABILIDADE	81	2,80	7,00	5,3929	1,06232	-,285	,261	-,596	,517
PARTICIPAÇÃO	81	3,40	7,00	5,7927	,91355	-,582	,261	-,481	,517
MOTIVAÇÃO	81	2,80	7,00	5,1880	,99999	-,230	,261	-,342	,517
PRATICAS GERH	81	3,40	7,00	5,4579	,85716	-,382	,261	-,546	,517
ENGAJAMENTO FISICO	81	5,33	7,00	6,6484	,44802	-1,139	,261	,346	,517
ENGAJAMENTO COGNITIVO	81	4,67	7,00	6,6955	,45710	-1,849	,261	3,920	,517
ENGAJAMENTO AFETIVO	81	4,17	7,00	6,6994	,56017	-2,252	,261	5,217	,517
ENGAJAMENTO TRABALHO	81	5,06	7,00	6,6811	,41738	-1,645	,261	2,539	,517
INTENCAO SAIR	81	1,00	7,00	1,7175	1,51282	2,187	,261	3,996	,517
DESEMPENHO CARGO	81	4,60	7,00	6,3892	,60922	-,751	,261	-,139	,517
SUPORTE ORGANIZ. PERC	81	4,00	7,00	6,0285	,82004	-,792	,261	-,171	,517
SUPORTE SUPERV PERC	81	2,60	7,00	6,3514	,97838	-1,672	,261	2,351	,517
SUPORTE SOCIAL EMOC PERC	81	1,17	7,00	5,5744	1,23638	-1,163	,261	1,717	,517
SUPORTE PERCEBIDO	81	3,53	7,00	5,9848	,81041	-1,145	,261	,781	,517

Nota: N=81. Elaboração própria com SPSS.

Apêndice 6 – Estatísticas Descritivas todos os levantamentos

Tabela – Estatísticas Descritivas -todos os levantamentos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Kurtosis	
HABILIDADE	334	1,60	7,00	5,1701	1,22753	-,569	,133	-,173	,266
PARTICIPAÇÃO	334	1,00	7,00	5,0758	1,30361	-,562	,133	-,182	,266
MOTIVAÇÃO	334	1,00	7,00	4,3880	1,51681	-,371	,133	-,753	,266
PRATICAS GERH	334	1,80	7,00	4,8780	1,13079	-,500	,133	-,257	,266
ENGAJAMENTOFI SICO	334	2,33	7,00	6,3330	,84090	-1,693	,133	3,197	,266
ENGAJAMENTOC OGNITIVO	334	2,00	7,00	6,3027	,93499	-1,857	,133	3,744	,266
ENGAJAMENTOAF ETIVO	334	1,33	7,00	5,9950	1,20876	-1,465	,133	1,771	,266
ENGAJAMENTOTR ABALHO	334	2,50	7,00	6,2102	,86925	-1,691	,133	3,260	,266
INTENCAO SAIR	334	1,00	7,00	2,9450	2,14194	,637	,133	-1,024	,266
DESEMPENHO CARGO	334	3,60	7,00	6,2971	,68446	-1,003	,133	,885	,266
SUPORTE ORGANIZ. PERC	334	1,00	7,00	4,9122	1,42639	-,567	,133	-,250	,266
SUPORTE SUPERV PERC	334	1,00	7,00	5,4686	1,51612	-1,043	,133	,550	,266
SUPORTE SOCIAL EMOC PERC	334	1,00	7,00	4,8732	1,35314	-,531	,133	,104	,266
SUPORTE PERCEBIDO	334	1,00	7,00	5,0847	1,26946	-,722	,133	,220	,266

Nota: N=334. Elaboração própria com SPSS.

Apêndice 7 – Testes de Diferenças de Médias – Variáveis de Controle

IDADE (FAIXAS ETÁRIAS)	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	59,763	84	,711	1,266	,085
Nos grupos	137,643	245	,562		
Total	197,406	329			

Fonte: Spss

GÊNERO	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,904	1	,904	1,408	,236
Nos grupos	199,729	311	,642		
Total	200,633	312			

Fonte: Spss

ESCOLARIDADE	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,557	3	,519	1,094	,352
Nos grupos	153,251	323	,474		
Total	154,808	326			

Fonte: Spss

Apêndice 8 – Construtos e Variáveis de Controle

ANOVA IDADE						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
PRATICASGERH	Entre Grupos	11,651	3	3,884	3,094	,027*
	Nos grupos	409,131	326	1,255		
	Total	420,782	329			
ENGAJAMENTOTRAB	Entre Grupos	4,466	3	1,489	1,975	,118
	Nos grupos	245,720	326	,754		
	Total	250,186	329			
INTENCAOSAIR	Entre Grupos	25,182	3	8,394	1,856	,137
	Nos grupos	1474,793	326	4,524		
	Total	1499,975	329			
DESEMPREGO	Entre Grupos	,140	3	,047	,098	,961
	Nos grupos	155,169	326	,476		
	Total	155,309	329			
SUPORTEPERCEBIDO	Entre Grupos	21,007	3	7,002	4,522	,104
	Nos grupos	504,788	326	1,548		
	Total	525,795	329			

Fonte: Spss

PRATICASGERH				
IDADE	Média	N	% da soma total	% de N total
18 a 29 anos	4,7763	59	17,5%	17,9%
30 a 44 anos	5,0637	149	46,9%	45,2%
45 a 59 anos	4,7304	111	32,6%	33,6%
acima de 60 anos	4,3152	11	3,0%	3,3%
Total	4,8753	330	100,0%	100,0%

Fonte: Spss

ESCOLARIDADE		INTENCAO SAIR	ENGAJAMENTO TRAB	SUPORTE PERCEBIDO
Ensino Médio/ técnico	Média	1,6151	6,6818	5,9593
	N	83	83	83
	% da soma total	13,9%	27,4%	29,8%
	% de N total	25,4%	25,4%	25,4%
Superior Incompleto	Média	2,9352	6,3697	5,1608
	N	26	26	26
	% da soma total	7,9%	8,2%	8,1%
	% de N total	8,0%	8,0%	8,0%
Superior Completo	Média	3,8292	6,0286	4,8125
	N	55	55	55
	% da soma total	21,8%	16,4%	16,0%
	% de N total	16,8%	16,8%	16,8%
Pós Graduação	Média	3,3496	5,9836	4,6956
	N	163	163	163
	% da soma total	56,5%	48,1%	46,1%
	% de N total	49,8%	49,8%	49,8%
Total	Média	2,9570	6,1991	5,0730
	N	327	327	327

Fonte: Spss

Tabela de ANOVA							
			Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
INTENCAOSAIR * TEMPODEEMPRESA	Entre Grupos	(Combinado)	48,257	4	12,064	2,702	,031
	Nos grupos		1455,511	326	4,465		
	Total		1503,767	330			
ENGAJAMENTOTRAB * TEMPODEEMPRESA	Entre Grupos	(Combinado)	19,489	4	4,872	6,866	,000
	Nos grupos		231,330	326	,710		
	Total		250,819	330			

Fonte: Spss

Relatório			
TEMPO DE EMPRESA		INTENCAO SAIR	ENGAJAMENTO TRAB
menos de um ano	Média	2,5864	6,4503
	N	99	99
	% da soma total	26,3%	31,1%
	% de N total	29,9%	29,9%
de um a dois anos	Média	2,5728	6,2844
	N	53	53
	% da soma total	14,0%	16,2%
	% de N total	16,0%	16,0%
de dois a três anos	Média	3,1829	6,0700
	N	27	27
	% da soma total	8,8%	8,0%
	% de N total	8,2%	8,2%
de três a quatro anos	Média	3,8889	5,4898
	N	24	24
	% da soma total	9,6%	6,4%
	% de N total	7,3%	7,3%
mais de quatro anos	Média	3,1480	6,1469
	N	128	128
	% da soma total	41,3%	38,3%
	% de N total	38,7%	38,7%
Total	Média	2,9445	6,2057
	N	331	331
	% da soma total	100,0%	100,0%
	% de N total	100,0%	100,0%

Fonte: Spss

Tabela de ANOVA

			Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
PRATICASGERH * Levantamento	Entre Grupos	(Combinado)	55,466	2	27,733	24,787	,000
	Nos grupos		370,337	331	1,119		
	Total		425,804	333			
SUPORTEPERCEBIDO * Levantamento	Entre Grupos	(Combinado)	159,593	2	79,796	70,052	,000
	Nos grupos		377,045	331	1,139		
	Total		536,638	333			

Fonte: Spss