

Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade

Lucia Barbosa de Oliveira
Juliana da Costa Rocha

Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Recebimento:

13/07/2016

Aprovação:

08/02/2017

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – O estudo teve por objetivo analisar antecedentes individuais e situacionais do engajamento no trabalho. Mais especificamente, propomos que o engajamento é influenciado por diferenças individuais, medidas pelo construto avaliações autorreferentes, pela avaliação das práticas de recursos humanos e pela qualidade da relação líder-liderado. Além disso, investigamos a relação entre engajamento e intenção de rotatividade.

Metodologia – As hipóteses foram testadas por meio de análises de regressão múltipla junto a uma amostra de 299 profissionais com nível superior, empregados de organizações públicas e privadas, de diferentes tamanhos e setores da economia brasileira.

Resultados – Todas as hipóteses foram confirmadas. Mais especificamente, as análises mostraram que o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. Também foi encontrada uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade.

Contribuições – Os resultados da pesquisa apontaram que tanto as práticas de RH quanto a qualidade da relação líder-liderado podem influenciar o engajamento dos empregados, evidenciando a importância de investimentos nessas áreas por parte das organizações. O engajamento também está associado a diferenças individuais e, portanto, a construção de uma força de trabalho engajada pode exigir estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos.

Palavras-chave – engajamento no trabalho; gestão de pessoas; relação líder-liderado; avaliações autorreferentes; intenção de rotatividade.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v19i64.3373

1 Introdução

A gestão de pessoas é de extrema importância para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações, na medida em que os recursos humanos envolvem combinações únicas de conhecimentos e habilidades que podem representar um importante diferencial (Barney & Wright, 1998; Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Nas últimas décadas, uma preocupação de gestores de recursos humanos e pesquisadores tem sido a compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho, em virtude das evidências de que empregados energizados, focados e dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Kahn, 1990).

Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo avaliar antecedentes do engajamento no trabalho, incluindo tanto características individuais quanto fatores situacionais. Com relação às características individuais, foi investigada a relação entre engajamento e avaliações autorreferentes (*core self-evaluations*), medida que engloba autoestima, autoeficácia, *locus* de controle e estabilidade emocional (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003). Os fatores situacionais considerados foram a percepção do empregado em relação às práticas de recursos humanos de sua organização e a qualidade da relação com o superior imediato. Por fim, também foi analisada a relação entre engajamento e intenção de deixar a empresa.

A pesquisa, de natureza quantitativa, foi conduzida junto a uma amostra de 299 trabalhadores com nível superior, empregados de organizações públicas e privadas, de diferentes tamanhos e setores da economia brasileira.

Este estudo tem relevância na medida em que contribui para a literatura sobre engajamento no trabalho, tema que tem recebido pouca atenção de pesquisadores nacionais, a despeito de sua popularidade entre praticantes. Evidências apontam que o engajamento tem impactos positivos sobre o desempenho individual e organizacional (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014; Christian, Garza & Slaughter, 2011), o que também torna relevante a condução

de estudos sobre o tema. Além disso, o trabalho inova ao analisar, simultaneamente, características individuais e aspectos situacionais associados ao engajamento, conforme aponta o modelo de demandas e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Na pesquisa bibliográfica realizada, não foram encontrados, no país, estudos conduzidos que tenham adotado essa abordagem. De uma perspectiva aplicada, as evidências encontradas podem contribuir para orientar profissionais de recursos humanos que desejam criar um ambiente de trabalho que fomente o engajamento de seus empregados.

2 Referencial teórico

2.1 Engajamento no trabalho

Inúmeras definições de engajamento no trabalho podem ser encontradas na literatura. Em comum, existe a ideia de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo desse construto (Shuck & Wollard, 2010), descreve que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho.

Para este estudo, o engajamento foi definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002). O vigor se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades. A dedicação é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2003).

Por ser relativamente recente, existe um debate sobre se o engajamento seria diferente de outros conceitos positivos que medem a relação do empregado com seu trabalho (Christian et

al., 2011; Hallberg & Schaufeli, 2006; Macey & Schneider, 2008) ou se seria apenas “vinho antigo numa garrafa nova” (Saks, 2006, p. 601). Com relação à satisfação no trabalho, Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes, na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia associado ao engajamento seria maior do que o da satisfação (Macey & Schneider, 2008; Warr & Inceoglu, 2012).

Christian et al. (2011) analisaram quantitativamente a relação entre engajamento, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional e as evidências mostraram que, apesar de haver correlação entre esses construtos, o engajamento no trabalho oferece uma contribuição relevante aos estudos organizacionais. Os autores ressaltam que “o grau com que indivíduos investem seus ‘eus completos’ na execução de seu trabalho parece diferente do grau com que indivíduos estão satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com suas organizações” (Christian et al., 2011, p. 120). De forma análoga, o estudo de Hallberg e Schaufeli (2006) também mostrou que engajamento no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional são construtos diferentes.

Por fim, Bakker et al. (2011) ressaltam já haver evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

Pesquisas sobre engajamento têm buscado identificar seus antecedentes e consequentes. Com relação às consequências do engajamento, a literatura tem apontado relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior.

Trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (Bakker et al., 2014; Rich, Lepine & Crawford, 2010). Evidências também apontam que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades (Bakker et al., 2014).

Com relação aos antecedentes do engajamento, Kahn (1990) associou o engajamento ao contexto do trabalho e a características individuais. De forma análoga, o modelo de demandas e recursos do trabalho (*job demands-resources model* ou *JD-R model*) estabelece que recursos pessoais e recursos relacionados ao trabalho seriam antecedentes do engajamento e que as demandas impostas pelo trabalho contribuiriam para a exaustão e o *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2014).

Recursos pessoais podem ser definidos como autoavaliações positivas associadas à capacidade do indivíduo de controlar e impactar positivamente o ambiente, contribuindo para fixação de metas, motivação, desempenho, satisfação com a vida e outros resultados desejáveis, incluindo o engajamento (Bakker et al., 2014). Dentre os recursos pessoais avaliados na literatura, autoestima, autoeficácia, otimismo e locus de controle interno foram identificados como antecedentes positivos do engajamento no trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007, 2009).

Judge et al. (1997) propuseram um construto denominado avaliações autorreferentes (*core self-evaluations*), associado a avaliações que os indivíduos fazem de si mesmos, do mundo e dos outros, que teria importantes implicações sobre seus níveis de satisfação e desempenho no trabalho. Segundo os autores, diferentes percepções ou comportamentos seriam afetados por essas autoavaliações, embora a maioria das pessoas não tenha consciência dessa influência. Indivíduos com avaliações autorreferentes positivas se avaliam de forma consistentemente favorável em diferentes situações, ou seja, se veem como capazes, valiosos e detentores do controle sobre suas próprias vidas.

O construto relativo às avaliações autorreferentes é composto por quatro traços: (1) autoestima ou grau em que a pessoa se vê como capaz e com valor; (2) autoeficácia generalizada ou julgamento acerca da própria capacidade de mobilizar recursos cognitivos e adotar estratégias para lidar com situações específicas; (3) locus de controle ou crença do indivíduo a respeito de sua capacidade de exercer controle sobre os eventos que vivencia; e (4) neuroticismo (o oposto da estabilidade emocional), um traço de personalidade que envolve a tendência a vivenciar sentimentos negativos como ansiedade, medo e depressão (Bono & Judge, 2003; Judge et al., 1997).

Embora as pesquisas iniciais sobre avaliações autorreferentes tenham sido direcionadas à satisfação no trabalho, essa literatura tem crescido consideravelmente, incluindo estudos sobre sua relação com a motivação, o desempenho no trabalho (Bono & Judge, 2003; Erez & Judge, 2001), e também o engajamento (Rich et al., 2010). Em linha com Rich et al. (2010), os primeiros a avaliar a relação entre avaliações autorreferentes e engajamento, neste estudo também propomos uma relação positiva entre esses dois construtos.

H1: *as avaliações autorreferentes do empregado estão positivamente relacionadas ao seu engajamento.*

Com relação aos recursos relacionados ao trabalho, Macey e Schneider (2008) apontam que as características do trabalho (por exemplo, desafio, variedade e autonomia) e da liderança influenciam o engajamento. O apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento (Bakker, 2011; Bakker et al., 2014). Rich et al. (2010) encontraram evidências de que a percepção de suporte organizacional e a congruência de valores contribuem para o engajamento. Em síntese, ambientes de trabalho ricos em recursos fomentariam o engajamento no trabalho (Bakker, 2011; Bakker et al., 2011).

Nesta pesquisa, a percepção quanto às práticas de RH e a qualidade da relação líder-liderado (LMX), variáveis relativas a recursos do trabalho, são propostas como antecedentes do engajamento. Além disso, também é avaliada a relação entre engajamento e intenção de deixar a organização. Esses temas são aprofundados a seguir.

2.2 Sistemas de recursos humanos

Na literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos, discute-se a importância do desenvolvimento de políticas e práticas de RH que sejam consistentes entre si e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Esse conjunto de práticas tem sido chamado de sistemas de trabalho de alto desempenho (do inglês, *high performance work systems* ou HPWS), sistemas de RH de alto envolvimento e outras denominações similares (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Pesquisas nesse campo têm buscado investigar seus efeitos sobre atitudes e comportamentos individuais, e também sobre o desempenho organizacional (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012a).

Parece, no entanto, haver pouco consenso entre os pesquisadores sobre as práticas que deveriam ser consideradas no desenho de um sistema de RH de alto desempenho (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler, 2012b). Além disso, o mecanismo por meio do qual essas práticas afetariam o desempenho organizacional continua sendo uma “caixa-preta”. Em outras palavras, não parece haver, ainda, uma explicação precisa e sistemática para os efeitos dos sistemas de RH sobre a eficácia da organização (Sun, Aryee & Law, 2007).

Neste estudo, será considerada a abordagem proposta por Jiang et al. (2012a, 2012b), baseada no modelo habilidade-motivação-oportunidade, segundo o qual o desempenho do empregado seria função de suas competências, de sua motivação e esforço, e da existência de um ambiente propício à contribuição. As práticas de RH associadas a cada componente são destacadas na Tabela 1.

Tabela 1

Dimensões das práticas de RH

Impacto sobre	Práticas de RH
Competências	Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.
Motivação e esforço	Avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho.
Oportunidade para contribuir	Desenho do trabalho, equipes de trabalho, políticas de envolvimento, sistemas formais de queixas e reclamações, compartilhamento de informações.

Nota. De “How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, de Jiang et al., 2012a, *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294.

De acordo com esse modelo, práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento contribuiriam para a formação de uma força de trabalho devidamente qualificada. Sistemas de avaliação de desempenho, remuneração competitiva, recompensas associadas ao desempenho, oportunidade de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna, além da segurança no trabalho, promoveriam a motivação e o esforço dos empregados. Também seria importante a criação de oportunidades à contribuição, por meio de práticas como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do empregado e compartilhamento de informações (Jiang et al., 2012a, 2012b; Lepak et al., 2006).

Tendo em vista que a adoção de práticas de RH de alto desempenho por parte da organização tende a ampliar os recursos relacionados ao trabalho à disposição do empregado, propomos a seguinte hipótese:

H2: *a percepção do empregado em relação às práticas de RH de alto desempenho está positivamente relacionada ao engajamento.*

2.3 Teoria das trocas líder-liderado

No ambiente de trabalho, diversos fatores podem afetar comportamentos e atitudes dos empregados, incluindo o estilo de liderança de seus superiores e o tipo de relação estabelecida com o líder. Segundo Den Hartog, Boon, Verburg, e Croon (2012), a atuação dos gestores pode ser tão ou mais importante do que o conteúdo

das práticas de RH, considerando-se que estes representam o principal filtro de informação e conexão entre políticas escritas de RH e aquilo que efetivamente é praticado.

A importância que a liderança exerce nos ambientes organizacionais tem mobilizado o interesse de inúmeros estudiosos. Pesquisas apontam que é possível investigar a liderança através de diferentes níveis de análise, incluindo o nível individual, o diádico, que aborda a interação entre líder e liderado, e o grupal/organizacional (Graen & Uhl-Bien, 1995).

A teoria das trocas entre líder e liderado (*leader-member exchange theory*) ou teoria LMX foi originalmente desenvolvida por Graen, Dansereau, Cashman e Haga em 1975 e baseou-se em pesquisas que apontaram a existência de relações diferenciadas entre líderes e subordinados, contrapondo-se à abordagem então predominante que assumia que os líderes exibiam um comportamento constante em relação a todos os subordinados (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999).

Segundo a teoria LMX, líderes estabelecem um relacionamento especial e de alta qualidade com um pequeno grupo de liderados (endogrupo) e tendem a dar menos atenção e a manter um relacionamento formal de autoridade com os demais membros (exogrupo). Enquanto as relações com membros do endogrupo são caracterizadas por confiança, comunicação aberta, respeito e influência mútuos, relações com o exogrupo tendem a ser limitadas a aspectos estritamente transacionais (Gerstner & Day, 1997; Graen &

Uhl-Bien, 1995). Gerstner e Day (1997) apontam que a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais.

Segundo Schriesheim et al. (1999), o interesse pela teoria LMX cresceu substancialmente nas últimas décadas e pesquisas têm mostrado que subordinados envolvidos em relações de alta qualidade tendem a ser mais satisfeitos, produtivos e a apresentar comportamentos discricionários positivos, tais como o de cidadania organizacional. Em linha com essas evidências, propomos a seguinte hipótese:

H3: *A qualidade da relação líder-liderado está positivamente relacionada ao engajamento do empregado.*

2.4 Intenção de rotatividade

A intenção de deixar a empresa tem sido bastante pesquisada, considerando-se sua estreita relação com a rotatividade voluntária e os custos associados à perda não esperada de empregados. Além das despesas com recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados, pode-se destacar ainda a perda de conhecimentos explícitos e tácitos essenciais, construídos ao longo do tempo por meio de mecanismos socialmente complexos (Barney & Wright, 1998; Cascio & Boudreau, 2010). Adicionalmente, a rotatividade causa rupturas nas operações da organização, podendo levar à perda de vendas e clientes (Cascio & Boudreau, 2010).

Na literatura sobre os antecedentes da intenção de deixar a empresa e da própria rotatividade, evidências apontam para a satisfação no trabalho como um todo e em relação a diferentes características do trabalho, além de variáveis externas, tais como a percepção de alternativas profissionais (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992). A percepção de justiça, o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho também são considerados antecedentes da intenção de deixar a empresa (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng,

2001; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Tett & Meyer, 1993). Neste estudo, em linha com a literatura, propomos uma relação negativa entre engajamento e intenção de rotatividade.

H4: *O engajamento do empregado está negativamente relacionado à sua intenção de rotatividade.*

3 Método

3.1 Procedimento e amostra

Este estudo quantitativo foi conduzido junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros com nível superior, alunos ou ex-alunos de cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) de uma escola de negócios do Rio de Janeiro e que atuam como empregados de empresas brasileiras de diferentes setores.

O questionário foi desenvolvido na plataforma Survey Monkey® e convites para participar da pesquisa foram enviados por e-mail com um link para o questionário. Os convidados foram informados que a pesquisa faria parte de um estudo acadêmico e que não haveria possibilidade de identificação dos respondentes.

De um total de aproximadamente 3.500 e-mails enviados, 531 pessoas acessaram o questionário (15%). Os respondentes aptos a participar da pesquisa somaram 446 pessoas ou 84% desse total. Os demais não se enquadraram no público-alvo da pesquisa, por serem de profissionais autônomos, empresários, estudantes ou pessoas que vivem de renda. Dos 446 participantes aptos, 143 não completaram o questionário e foram excluídos, totalizando 303 respondentes (68% dos participantes aptos). Na preparação dos dados, foi avaliada a presença de *outliers* por meio da distância de Mahalanobis e, como quatro observações discrepantes foram excluídas, a amostra final considerada foi igual a 299.

A amostra foi composta predominantemente por empregados de grandes empresas, com mais de 500 funcionários (70%), de capital privado (71%) e do setor de serviços (67%). Do total de respondentes, 55% são homens, com idade média

de 34 anos, com mínimo de 22 e máximo de 56 anos. Todos os participantes têm nível superior e 82% possuem pós-graduação concluída. O tempo médio de empresa dos respondentes é de 6,5 anos, variando entre um e 41 anos. Do total de participantes, 49% exercem cargo de gestão. Esses dados constam da Tabela 2.

Tabela 2
Características da amostra

Perfil Sociodemográfico	N = 299	%
<i>Sexo</i>		
Feminino	134	44,8%
Masculino	165	55,2%
<i>Formação</i>		
Nível superior	54	18,1%
Pós-graduação	245	81,9%
<i>Idade</i>		
Menos de 30	87	29,1%
Entre 30 e 39	160	53,5%
Entre 40 e 49	39	13,0%
50 ou mais	13	4,3%
<i>Cargo de gestão</i>		
Não	152	50,8%
Sim	147	49,2%
<i>Tipo de empresa</i>		
Pública	86	28,8%
Privada	213	71,2%
<i>Tamanho da empresa</i>		
Pequena / Média	91	30,4%
Grande	208	69,6%
<i>Setor de atividade</i>		
Serviços	199	66,6%
Indústria	52	17,4%
Outros	48	16,1%

3.2 Medidas

Engajamento: O engajamento dos participantes foi medido por meio do instrumento denominado *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvido por Schaufeli e Bakker

(2003), que mensura três aspectos do engajamento no trabalho – vigor, dedicação e absorção – a partir de uma escala de sete pontos, variando entre 0=nunca e 6=sempre. Para este trabalho, utilizou-se a versão brasileira do questionário reduzido com nove itens, validado por Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, e Schaufeli (2015).

Práticas de gestão de pessoas: a partir da literatura sobre sistemas de trabalho de alto desempenho e, especialmente, da estrutura denominada habilidade-motivação-oportunidade (Jiang et al., 2012a, 2012b), foi construída uma escala com 25 itens. Como ainda não existe consenso na literatura a respeito das práticas de maior impacto, procurou-se criar um conjunto de itens relativamente abrangente, que contemplasse as principais práticas de recursos humanos. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente.

Relação líder e liderado: a qualidade da relação líder-liderado foi avaliada a partir da escala com sete itens (LMX-7) desenvolvida na década de 1980 por Graen, Novak e Summerkamp (Graen & Uhl-Bien, 1995). É o instrumento mais frequentemente utilizado e inclui três dimensões do relacionamento do líder com seus liderados – respeito, confiança e obrigação (Graen & Uhl-Bien, 1995). A validação da escala, traduzida para este estudo, foi feita por meio de análise fatorial com rotação oblíqua e extração de fatores por componentes principais com *eigenvalue* maior do que um. Foi encontrado apenas um fator, com 68% de variância explicada. O teste de esfericidade foi significativo e o KMO (0,918) ficou dentro dos patamares aceitáveis (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

Avaliações autorreferentes: as diferenças individuais foram medidas por meio da escala de avaliações autorreferentes (*core self-evaluations*), criada por Judge et al. (2003) e validada para amostras brasileiras por Ferreira et al. (2013). O instrumento, que engloba os construtos autoestima, autoeficácia, locus de controle e estabilidade emocional, conta com 12 itens (seis positivos e seis negativos), avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

Intenção de rotatividade: a intenção de deixar a empresa foi medida a partir de uma escala com quatro itens, utilizada por Jensen, Patel e Messersmith (2013), por sua vez derivada de um estudo anterior de Tett e Meyer (1993). Novamente foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. O teste de validade da escala, também traduzida para este estudo, foi feito por meio de análise fatorial com rotação oblíqua e extração de fatores por componentes principais com *eigenvalue* maior do que 1. Foi encontrado apenas um fator, com 76% de variância explicada. O teste de esfericidade foi

significativo e o KMO (0,825) ficou dentro dos patamares aceitáveis (Hair et al., 2005).

Variáveis de controle: nas análises foram incluídas as variáveis de controle sexo (0 = feminino; 1 = masculino), idade, cargo de gestão (0 = não; 1 = sim), tempo de empresa (em anos), tamanho da empresa (0 = pequena/média; 1 = grande) e tipo de empresa (0 = pública/governo; 1 = privada).

As estatísticas de confiabilidade das escalas obtidas neste estudo, medidas pelo alfa de Cronbach, constam da Tabela 2. Como os valores foram superiores a 0,7, as escalas podem ser consideradas adequadas (Hair et al., 2005).

Tabela 3

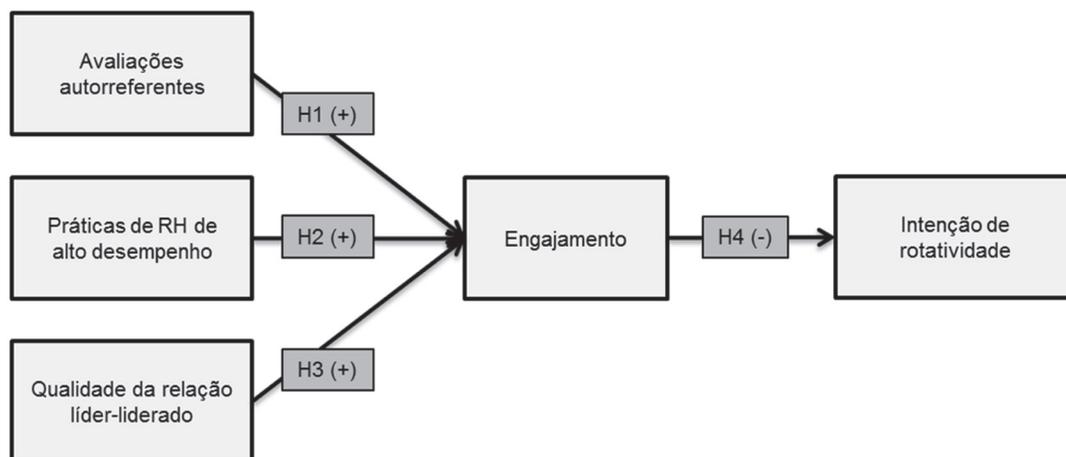
Estatísticas de confiabilidade

Escala	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Engajamento	0,959	9
Avaliação das práticas de RH	0,945	25
Relação líder-liderado	0,919	7
Escala de avaliações autorreferentes	0,814	12
Intenção de rotatividade	0,894	4

4 Resultados

Os resultados da pesquisa foram organizados em três blocos. No primeiro bloco são apresentados dados descritivos sobre as práticas de gestão de pessoas. O objetivo foi comparar como as diferentes práticas de gestão de pessoas foram avaliadas pelos participantes. No segundo bloco,

apresentamos as análises de correlação das variáveis pesquisadas. O objetivo foi apresentar e discutir algumas correlações significativas encontradas no estudo, especialmente entre variáveis substantivas e variáveis de controle. Por fim, no terceiro bloco são testadas as hipóteses propostas, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1.** Modelo da pesquisa

4.1 Análise descritiva das práticas de gestão de pessoas

Neste estudo foram avaliadas 25 práticas que procuraram abranger diferentes funções ou processos de recursos humanos. Segundo o modelo habilidade-motivação-oportunidade, esse conjunto pode ser agrupado em três dimensões, que teriam impacto, respectivamente, sobre as competências dos empregados, sua motivação e esforço e as oportunidades para contribuir (Jiang et al., 2012a, 2012b).

A partir desses agrupamentos, foi possível verificar como a gestão de recursos humanos foi avaliada pelos participantes, conforme mostra a Tabela 3. Os processos de gestão do desempenho, de carreira e promoção e de recompensas apresentaram resultados abaixo da média. Os processos mais bem avaliados foram treinamento e desenvolvimento e segurança, este último possivelmente em função do percentual de respondentes que trabalha em empresas públicas ou órgãos de governo, igual a 29%.

Tabela 4
Avaliação das práticas de RH

Processo / Dimensão	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
<i>Competência</i>	3,5	0,97
Recrutamento e seleção	3,4	1,10
Treinamento e desenvolvimento	3,6	1,09
<i>Motivação e esforço</i>	3,0	1,00
Segurança	3,6	1,37
Carreira e promoção	3,0	1,19
Gestão do desempenho	3,0	1,28
Recompensas	3,0	1,16
<i>Oportunidade para contribuir</i>	3,4	0,93
Média geral	3,3	0,88

4.2 Análise de correlações

Na Tabela 4 são apresentadas as correlações entre as variáveis pesquisadas. As práticas de RH apresentaram correlações positivas e significativas com a qualidade da relação líder-liderado (0,58) e o engajamento (0,62). Foi observada uma correlação negativa e significativa com a intenção de deixar a empresa (-0,63), resultado que indica que empregados que avaliam de forma mais positiva a área de RH são menos propensos a deixar a empresa em que trabalham. Também foi identificada uma correlação positiva e significativa com as avaliações autorreferentes, o que indica que indivíduos mais positivos a respeito de si mesmos tendem a avaliar o RH de forma mais favorável. Também foi verificada uma correlação positiva e significativa entre as práticas de RH e o tamanho da empresa (0,18), o que indica que o RH das grandes empresas tende a ser mais bem avaliado

do que o RH de empresas pequenas e médias, possivelmente porque empresas maiores têm mais recursos para aplicar na gestão de pessoas.

A qualidade da relação líder-liderado se mostrou positiva e significativamente relacionada ao engajamento (0,59), evidenciando que uma boa relação com o superior imediato tende a contribuir para o engajamento do empregado, em linha com H3. Foi observada uma correlação negativa e significativa entre a relação líder-liderado e a intenção de deixar a empresa (-0,63), corroborando a ideia de que empregados são atraídos pelas características da empresa, mas podem optar por deixá-la em função de seus gestores. Também foi verificada uma correlação significativa entre a relação líder-liderado e as avaliações autorreferentes (0,12), sugerindo que indivíduos mais positivos a respeito de si mesmos tendem a desenvolver melhores relações com seus superiores.

Verificou-se uma correlação positiva e significativa entre engajamento e as avaliações autorreferentes (0,33), o que sugere que pessoas mais positivas a respeito de si mesmas tendem a ter um olhar positivo em relação a seu trabalho, o que contribuiria para seu engajamento, conforme proposto em H1. O engajamento também apresentou correlação negativa e significativa com a intenção de deixar a empresa (-0,53), em linha com H4.

A correlação positiva entre tipo de empresa (0 = pública e 1 = privada) e intenção de rotatividade evidencia que profissionais que trabalham em empresas privadas pensam mais em deixar a organização em que trabalham. Esse resultado não surpreende, na medida em que muitos trabalhadores que buscam se colocar em empresas públicas o fazem em função da estabilidade no emprego (Silva, Balassiano & Silva, 2014). A correlação negativa entre tamanho de empresa (0 = pequena/média; 1 = grande) e

intenção de rotatividade indica que empregados de grandes empresas são menos propensos a deixá-las, se comparados aos que trabalham em empresas menores. A percepção quanto à qualidade das práticas de RH, maior nas grandes empresas do que nas menores, parece contribuir para explicar esse resultado. Também houve correlações negativas e significativas da intenção de rotatividade com o tempo de empresa (-0,16) e a idade (-0,13), indicando que quanto maior o tempo de empresa e a idade do empregado, menor sua intenção de sair, resultado consistente com a literatura (Griffeth et al., 2000).

Por fim, foi verificada uma correlação positiva e significativa entre as avaliações autorreferentes e tipo de empresa (0,23). Esse resultado indica que profissionais de empresas privadas têm uma avaliação mais positiva a respeito de si mesmos, se comparados aos de empresas públicas.

Tabela 5
Médias, desvios padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Práticas de RH	3,23	0,89										
2. LMX	3,42	0,92	,58*									
3. Engajamento	3,78	1,51	,62*	,59*								
4. Intenção de rotatividade	2,93	1,30	-,63*	-,46*	-,53*							
5. Avaliações autorreferentes	3,76	0,61	,17*	,12**	,33*	-,13**						
6. Tipo de empresa	0,71	0,45	-,03	,03	,07	,26*	,23*					
7. Tamanho da empresa	0,70	0,46	,18*	-,06	,09	-,23*	,07	-,26*				
8. Sexo	0,55	0,50	,05	,03	,01	-,06	,10	-,05	,08			
9. Idade	33,7	7,04	-,05	-,07	,01	-,13**	-,04	-,27*	,15*	,28*		
10. Cargo de gestão	0,49	0,50	,08	,08	,146*	-,10	,05	,12**	-,04	,08	,20*	
11. Tempo de empresa	6,48	5,66	,09	,03	,05	-,16*	-,09	-,29*	,12**	,14**	,48*	,19*

Nota. ** A correlação é significativa no nível 0,01 (duas extremidades); * A correlação é significativa no nível 0,05 (duas extremidades).

4.3 Análises de regressão

As hipóteses sobre as relações do engajamento com as avaliações autorreferentes (H1), a percepção dos empregados sobre as

práticas RH (H2) e a qualidade da relação líder-liderado (H3) foram testadas por meio de análises de regressão hierárquica, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 6

Antecedentes do engajamento

Modelo e variáveis	b	t	R ²	ΔR ²	
1	Sexo	,030	,169	,04	
	Idade	-,009	-,606		
	Cargo de gestão	,383	2,129*		
	Tempo de empresa	,013	,718		
	Tipo de empresa	,281	1,339		
	Tamanho da empresa	,413	2,130*		
2	Sexo	-,068	-,392	,13	,09***
	Idade	-,008	-,564		
	Cargo de gestão	,361	2,112*		
	Tempo de empresa	,018	1,044		
	Tipo de empresa	,035	,170		
	Tamanho da empresa	,258	1,385		
	Avaliações autorreferentes	,806	5,618***		
3	Sexo	-,138	-1,097	,54	,41***
	Idade	,014	1,332		
	Cargo de gestão	,196	1,561		
	Tempo de empresa	-,003	-,0219		
	Tipo de empresa	,102	,681		
	Tamanho da empresa	,102	,727		
	Avaliações autorreferentes	,530	4,973***		
	LMX	,584	7,050***		
Práticas de RH	,651	7,414***			

Nota. * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

O modelo 1, somente com as variáveis de controle, não foi significativo. O modelo 2, que incluiu as avaliações autorreferentes, apresentou coeficiente de determinação (R²) significativo e explicou 13% da variância do engajamento. O incremento do R² foi de 9% (p < 0,001) e o coeficiente de regressão foi positivo e significativo ($\beta = 0,806$; p < 0,001), evidenciando que as avaliações autorreferentes estão positivamente relacionadas ao engajamento, conforme proposto em H1.

O modelo 3, que incluiu a percepção dos empregados sobre as práticas de RH e a qualidade

da relação líder-liderado, apresentou coeficiente de determinação (R²) significativo, promovendo um considerável incremento de 41% na variância explicada. Esse resultado mostra que variáveis situacionais contribuem significativamente para o engajamento, acima e além das diferenças individuais. Considerando-se todas as variáveis, o modelo 3 foi capaz de explicar 54% da variância do engajamento. Os coeficientes de regressão das avaliações autorreferentes ($\beta = 0,530$ e p < 0,001), práticas de RH ($\beta = 0,651$ e p < 0,001) e qualidade da relação líder-liderado ($\beta = 0,584$ e p < 0,001) foram positivos e significativos,

confirmando H1, H2 e H3. Esses resultados sugerem, portanto, que tanto características individuais quanto fatores situacionais podem favorecer o engajamento no trabalho.

Em seguida, foi testada a relação entre engajamento e intenção de rotatividade (H4), conforme mostra a Tabela 6. O modelo 1, que inclui apenas as variáveis de controle, foi significativo e apresentou coeficiente de determinação (R^2) que

explica 11% da variância. Dessas variáveis, o tipo e o tamanho da empresa apresentaram relação estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade. Mais especificamente, verificou-se que empregados de empresas privadas e de empresas pequenas e médias são mais propensos a deixá-las, se comparados a empregados de empresas públicas e grandes, respectivamente.

Tabela 7

Análise de regressão para a intenção de rotatividade

Modelo e variáveis	b	T	R ²	ΔR^2	
1	Sexo	-,032	-,212	,11***	
	Idade	-,002	-,176		
	Cargo de gestão	-,307	-2,043		
	Tempo de empresa	-,011	-,714		
	Tipo de empresa	,587	3,344**		
	Tamanho da empresa	-,494	-3,054*		
2	Sexo	-,017	-,141	,40	,29***
	Idade	-,006	-,634		
	Cargo de gestão	-,124	-,999		
	Tempo de empresa	-,005	-,370		
	Tipo de empresa	,721	4,979***		
	Tamanho da empresa	-,298	-2,217*		
Engajamento	-,477	-11,854***			

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

O modelo 2, incluindo a variável engajamento, apresentou coeficiente de determinação (R^2) estatisticamente significativo e acarretou um incremento de 29% na variância explicada. Dessa forma, o modelo proposto foi capaz de explicar 40% da variância da intenção de deixar a empresa. O coeficiente de regressão da variável engajamento ($\beta = -0,477$; $p < 0,001$) foi estatisticamente significativo, confirmando H4. Esse resultado sugere que, quanto maior o engajamento, menor é a intenção do empregado de deixar a empresa em que trabalha. Em outras palavras, para a amostra estudada, o engajamento parece contribuir para a retenção.

5 Discussão e considerações finais

Neste estudo foram testadas algumas hipóteses relativas à relação entre engajamento e variáveis individuais e situacionais. Os resultados mostraram que avaliações autorreferentes favoráveis contribuem positivamente para o engajamento do empregado e que, para além dessas diferenças individuais, a percepção sobre as práticas de RH e a qualidade da relação líder-liderado também influenciam positivamente o nível de engajamento dos participantes. Na pesquisa, observou-se ainda que o engajamento tende a reduzir a intenção de rotatividade.

De uma perspectiva teórica, o estudo mostrou-se relevante por contribuir para o conhecimento a respeito do engajamento no contexto brasileiro, onde o tema tem sido pouco explorado. Além disso, embora existam algumas pesquisas quantitativas sobre antecedentes do engajamento (Maciel & Camargo, 2014; Martinelli, Fonseca & Silva, 2010), esse trabalho trouxe uma abordagem diferenciada ao agregar características individuais do empregado e aspectos situacionais. Na pesquisa bibliográfica, não foram encontradas pesquisas realizadas no Brasil que analisassem ambos os efeitos de forma concomitante.

Como a hipótese de que uma avaliação positiva das práticas de RH estaria positivamente associada ao engajamento no trabalho foi confirmada, tem-se mais uma evidência de que os sistemas de RH de alto desempenho favorecem o surgimento de atitudes positivas no trabalho (Jiang et al., 2012a, 2012b). Além disso, fica mais uma vez demonstrada a importância estratégica da área de RH, considerando-se que engajamento e desempenho tendem a caminhar juntos, conforme evidências encontradas na literatura (Bakker et al., 2014; Christian et al., 2011).

Os resultados também mostraram que a liderança exerce um papel relevante na promoção do engajamento, evidenciando não apenas o papel dos líderes na construção de uma força de trabalho mais envolvida e entusiasmada com seu trabalho como também a contribuição que podem dar para a retenção, tendo em vista as evidências de uma relação negativa entre engajamento e intenção de deixar a empresa. Nesse sentido, responsáveis pela gestão de RH também precisam estar atentos às lideranças, tanto por meio da seleção quanto da capacitação de gestores genuinamente preocupados com a qualidade das relações que estabelecem com seus subordinados.

A pesquisa mostrou que o engajamento também está associado a diferenças individuais; portanto, na construção de uma força de trabalho engajada podem ser necessárias estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos. Sobre esse ponto, as análises de correlação mostraram que as avaliações autorreferentes de empregados de

empresas privadas são mais altas do que as de empregados de empresas públicas. Ao atrair trabalhadores menos positivos a respeito de si mesmos, e considerando-se os resultados aqui apresentados, essas organizações podem estar criando um ambiente menos propício ao engajamento. Pesquisas futuras poderiam se debruçar sobre essa questão.

Por fim, os resultados mostraram que empregados engajados são menos propensos a deixar a organização em que trabalham, corroborando evidências encontradas na literatura (Alfes et al., 2013; Harter et al., 2002).

Como implicações práticas, as evidências sugerem que investimentos em políticas de recursos humanos de alto desempenho e no desenvolvimento de líderes podem trazer benefícios para as organizações, na forma de uma força de trabalho mais engajada e, conseqüentemente, menos propensa a deixá-la. Nesse sentido, investir na promoção do engajamento tende a trazer mais esse benefício para as organizações, tendo em vista os custos e problemas associados à rotatividade (Cascio & Boudreau, 2010). Além disso, também se recomenda a seleção de profissionais mais positivos a respeito de si mesmos, o que pode ser um problema para as organizações públicas, dado que concursos públicos não levam em consideração diferenças individuais.

Esse estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, não foi analisada cada prática ou grupos de práticas de RH de forma separada e sim a percepção dos participantes em relação ao conjunto de práticas adotadas pela organização, juntamente com a qualidade da relação líder-liderado e as avaliações autorreferentes. Nesse sentido, estudos futuros podem se debruçar sobre a importância relativa das práticas de RH para o engajamento no trabalho. Em segundo lugar, por ter sido conduzido junto a uma amostra por conveniência, composta por alunos e egressos de uma instituição de ensino superior, os resultados não podem ser generalizados para o conjunto de trabalhadores brasileiros com nível superior, foco da pesquisa. Além disso, cumpre destacar que todas as variáveis foram medidas a partir de um mesmo instrumento, aplicado num único momento, o que também representa uma

limitação. Sugere-se, portanto, a ampliação dos estudos sobre a temática do engajamento no trabalho, com o desenvolvimento de pesquisas que utilizem metodologias mais sofisticadas, incluindo as de caráter longitudinal.

Referências

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between HRM practices, employee engagement and employee behaviors: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), S5-S18.
- Cascio, W., Boudreau, J. (2010). Investimento em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- 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.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Ferreira, M. C., Thadeu, S. H., Masagão, V. C., Gottardo, L. F. S., Gabardo, L. M. D., Sousa, S. A. A., & Mana, T. C. T. (2013). Escala de avaliações autorreferentes: Características psicométricas em amostras brasileiras. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 227-232.
- Gerstner, C., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G., & 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- 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.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- 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), 268-279.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012a). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012b). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 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. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(6), 217-271.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maciel, C. D. 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, 8.
- 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, 34.
- 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.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly, 10*(1), 63-113.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review, 9*(1), 89-110.
- Silva, J. R., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de carreira em torno e além do Setor Público. *RAC – Revista de Administração Contemporânea, 18*(1), 1-19.
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal, 50*(3), 558-577.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF, 20*(2), 207-217.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 129-138.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235-244.

Sobre os autores:

1. Lucia Barbosa de Oliveira, Doutora em Administração, Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: loliveira@ibmec.edu.br.

2. Juliana da Costa Rocha, Mestre em Administração, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec-RJ, Brasil. E-mail: jucostarocha@gmail.com.

Contribuição dos autores:

Contribuição	Lucia Barbosa de Oliveira	Juliana da Costa Rocha
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	
6. Coleta de Dados		√
7. Análise Estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	
9. Revisão crítica do manuscrito	√	
10. Redação do manuscrito	√	√