



TECNOLOGIAS PARA LÍDERES

WHITE PAPER

## Construção do Instrumento



ENGAJAMENTO | PERFORMANCE | RELAÇÕES

[www.pulses.com.br](http://www.pulses.com.br)

Todos os direitos reservados. 2016.



# 1. Por que engajamento é tão importante?

Antes de falarmos sobre sua importância, precisamos entender o significado de engajamento. Etimologicamente, o termo engajar se originou do francês medieval *engagier*, que significa “sob compromisso”, “dar em garantia”. Entretanto, não existe consenso sobre o que é engajamento, a literatura nos leva a diversas definições. O primeiro conceito surgiu com Kahn em 1990, onde

relacionava engajamento com o aproveitamento dos próprios membros da organização para seus desempenhos no trabalho. A definição foi se modificando ao longo do tempo e diversos autores foram trazendo outros significados. Abaixo, separamos algumas definições de engajamento, segundo diversos autores:

Quadro 01 – Definições de engajamento

Definições de Engajamento	Autores e ano
<i>No engajamento, as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante os desempenhos de papéis.</i>	Kahn (1990)
<i>Um estado energético de envolvimento com o cumprimento de atividades que aumentam o senso de eficácia profissional.</i>	Leiter & Maslach (1998)
<i>Envolvimento e satisfação individual, bem como o entusiasmo pelo trabalho.</i>	Harter, Schmidt, & Hayes (2002)
<i>É a quantidade de esforço ilimitado, na forma de hora extra, capacidade intelectual ou energia, que os funcionários exibem no trabalho.</i>	Towers Watson (2003)
<i>Uma atitude positiva do funcionário em relação à organização e seus valores. Um empregado contratado está ciente do contexto de negócios, trabalha com colegas para melhorar o desempenho dentro do trabalho para o benefício da organização.</i>	Robinson, Perryman and Hayday (2004)
<i>Consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que está associada ao desempenho de papéis individuais.</i>	Saks (2006)
<i>O senso de propósito e energia que é evidente para os outros através da exibição de iniciativa pessoal, adaptabilidade, esforço e persistência direcionada para os objetivos da organização.</i>	Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009)
<i>A medida em que os funcionários compartilham os valores de sua empresa, sentem orgulho em trabalhar para sua empresa, estão empenhados em trabalhar para sua empresa e têm percepções favoráveis do seu ambiente de trabalho.</i>	Towers Watson (2010)

Fonte: adaptado WELBOURNE & SCHLACHTER, 2014

Certamente esta revisão em relação a definição de engajamento não é completa, existem outros autores que conceituam esse tema, porém, é possível perceber que não existe uma única definição. O fato de não ter uma única definição sobre o termo se traduz em um grande desafio na criação de construtos que possam medir o engajamento.

Segundo Dicke (2010 apud WELBOURNE & SCHLACHTER, 2014) apesar das definições serem diferentes, esses autores apresentam ideias semelhantes. Dicke percebeu essas semelhanças e categorizou, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 02 – Semelhanças nas definições de engajamento

Conceito	% utilizado
<i>Impulsar o sucesso dos negócios</i>	22%
<i>Esforço ilimitado – indo acima e além</i>	11%
<i>Energia, envolvimento e eficácia</i>	11%
<i>Pensar, sentir, agir durante o desempenho</i>	11%
<i>Atitude positiva em relação a empresa</i>	5,5%
<i>Presença – atenção e absorção</i>	5,5%
<i>Significado compartilhado, compreensão - participação ativa</i>	5,5%

Fonte: adaptado WELBOURNE & SCHLACHTER, 2014

Percebe-se que engajamento está relacionado a produtividade, envolvimento, senso de pertencimento, atitude positiva frente ao trabalho, eficácia, que podem resultar em várias consequências positivas para suas organizações empregadoras. **Colaboradores engajados significam maior resultado e lucratividade para a empresa.**

Profissionais engajados, portanto, apresentam dedicação, energia e envolvem-se diretamente com seu trabalho, que apresenta um senso de significado. Como os recursos humanos são o capital intelectual de uma organização, investir no engajamento dos colaboradores é investir na própria empresa.

Busca-se medir o engajamento dos colaboradores nas organizações, para então, após uma análise de como está o envolvimento dos colaboradores na empresa, planejar ações para aumento do engajamento. No entanto, devido as diversas definições existentes, vários constructos foram sendo criados, que passaram a medir o envolvimento de funcionários de maneiras diferenciadas. Mas será que estes construtos estão medindo de fato o engajamento?

O que muitos pesquisadores e consultores tem sugerido, atualmente, é olhar sobre os determinantes, ou melhor, sobre os **preditores do engajamento** dos funcionários. Através desses preditores será possível analisar como está o envolvimento dos colaboradores. Dessa forma, os seguintes preditores possibilitam a análise do grau de engajamento dos colaboradores:

**Quadro 03 – Preditores do engajamento**

Preditores	Autor e Ano
<i>Satisfação do cliente, produtividade, lucro, retenção de funcionários, segurança dos funcionários</i>	Harter, Schmidt, & Hayes (2002)
<i>Iniciativa</i>	Sonnentag (2003)
<i>Baixa rotatividade</i>	Corporate Leadership Council (2004)
<i>Alinhamento estratégico</i>	Corporate Leadership Council (2004)
<i>A vida profissional beneficia a saúde física / mental e o nível de stress em casa</i>	Crabtree (2005)
<i>Satisfação no trabalho, Compromisso organizacional</i>	Saks (2006)
<i>Suporte do Líder e Inovação</i>	Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou (2007)
<i>Atingir objetivos de Carreira</i>	Mercer (2007)
<i>A efetividade da Liderança</i>	Towers Watson (2009)
<i>Envolvimento em programas de bem-estar</i>	Gallup, State of the American Workplace Report (2010)
<i>Feedback e reconhecimento</i>	Gujral & Jain (2013)
<i>Bem-estar</i>	Gallup (2013)

Fonte: adaptado WELBOURNE & SCHLACHTER, 2014

O Pulses Engage utiliza diversos desses preditores em sua pesquisa: *bem-estar, carreira, liderança, percepção de justiça, desenvolvimento profissional, estrutura organizacional, feedback e reconhecimento, felicidade, inovação, embaixadorismo e relacionamento interpessoal.*

## 2. Tipos de pesquisa

As pesquisas de engajamento e de clima organizacional são reconhecidas, via de regra, pelo diagnóstico da realidade, por meio de instrumentos estruturados, que alimentam bancos de dados e geram resultados para as organizações meses depois de aplicadas. Este diagnóstico quando divulgado não reflete, necessariamente, a realidade organizacional, pois trata-se de dados do passado, como uma foto congelada no tempo. Na literatura da pesquisa acadêmica e de mercado, destacamos 4 tipos principais de pesquisas, bem como suas principais características:

Quadro 04 – Tipos de pesquisa

Tipos de pesquisa	Definição
Transversal	Todas as medições são feitas em um único momento, não existindo, portanto, período de seguimento/acompanhamento. Analisa-se o fenômeno de interesse medindo-se cada variável apenas uma vez, ou seja, num único instante de tempo. A maior desvantagem dos estudos transversais está relacionada à impossibilidade de estabelecer relações causais entre variáveis ao longo do tempo. É muito utilizada em estudos epidemiológicos, porém, muitas empresas utilizam de modelos parecidos para medir o engajamento.
Longitudinal	Analisa os fenômenos nas características dos mesmos elementos amostrais (indivíduos, empresas, organizações, etc.) ao longo de um determinado período de tempo, medindo as variáveis mais de uma vez, isto é, em dois instantes de tempo ou mais. Os estudos longitudinais geralmente se limitam a observar os elementos amostrais sem manipular fatores que possam alterar as variáveis de interesse.
Pulse Survey	São pesquisas rápidas que tem por objetivo monitorar uma dimensão específica ou item específico. Se bem aplicadas, tornam-se novas formas de comunicação com os colaboradores. “A Pesquisa por pulso pode ser transformadora, pois pode ser uma intervenção poderosa para engajar funcionários, conduzir melhoria contínua, ensinar funcionários e ajudar líderes, gerentes e supervisores a fazerem o seu trabalho melhor” (WELBOURNE, 2016). São tipicamente pontuais, e em alguns casos, trimestrais. Quando aplicada continuamente, é conhecida como <i>Continuous Pulse Research</i> .
Pesquisa-ação	É uma abordagem investigativa que não se limita a descrever uma situação, mas gerar possibilidades que, em certos casos, podem desencadear mudanças no âmbito da organização. Contempla (1) a preparação, (2) a exploração ou diagnóstico da realidade, (3) a ação, considerando as diferentes situações problemas encontradas e as alternativas de intervenção, elaborando-se plano de ação, com definição dos responsáveis, delimitação de prazos e metas a serem alcançadas, (4) as avaliação dos resultados das ações implementadas (redirecionamento das ações, se pertinente, planejamento de ações futuras, dentre outras possibilidades) e (5) a fase de divulgação de geração de conclusões, reavaliação, divulgação no sentido de analisar os objetivos iniciais e os resultados obtidos.

Fonte: elaborado pelos autores\*

O Pulses Engage combina as principais vantagens dos 4 tipos de pesquisas citados, sendo caracterizado predominantemente com uma pesquisa de pulso contínua do tipo pesquisa-ação.

Nossa proposta de pesquisa visa investigar a realidade organizacional, considerando as singularidades, propor ações adequadas que atendam às necessidades daquela organização, em um determinado momento, acompanhar os resultados das ações propostas e manter o foco na melhoria contínua, sem perder de vista a continuidade do negócio e o engajamento de seus colaboradores.

A metodologia Pulses Engage amplia o olhar e favorece a visão de um filme do comportamento organizacional, contínuo no tempo.

### 3. A construção do instrumento Pulse Engage

Para a elaboração do instrumento utilizado na ferramenta Pulses Engage, partiu-se de um exaustivo levantamento teórico sobre as diferentes temáticas abordadas na pesquisa, a saber: *engajamento, carreira, liderança, percepção de justiça, alinhamento com a empresa, bem-estar, crescimento pessoal e profissional, estrutura organizacional, feedback e reconhecimento, felicidade, inovação, embaixadorismo, relacionamento interpessoal*, a fim de alcançar a saturação sobre os temas. As escalas foram construídas seguindo os conhecimentos e princípios encontrados nessa revisão, bem como uma análise de juízes sobre os itens que compõem a escala.

Para iniciar a construção do instrumento foi realizada a identificação e interesse pelos fenômenos psicológicos já apresentados, seguidos pela definição dos fenômenos, que é base para o instrumento proposto, e definição constitutiva. A partir desta fase foram definidos os fatores e itens de composição da escala, a construção dos itens com base nos fatores pré-estabelecidos.

Para que os itens fossem elaborados foi realizado um extenso levantamento bibliográfico a fim de tornar possível o reconhecimento dos fatores que representam os construtos estudados, com o objetivo de abranger as dimensões que compõem os fenômenos. Foram também fontes de consulta as escalas dos construtos já existentes, que possuem dados psicométricos aceitáveis.

Os itens passaram pela avaliação de um grupo de juízes, com o objetivo de identificar o nível de concordância, analisando se o mesmo item refere-se a dois fatores diferentes, se a definição do item estava clara, se existiam itens os quais não pertenciam a nenhum fator, seguindo os mesmos critérios de Pasquali (1999). O grupo de juízes foi composto por 11 profissionais e pesquisadores (doutores e mestres) com conhecimento na área. Foi solicitado que

estes indicassem a qual fator cada item se referia. Os itens que apresentaram problemas foram reescritos ou eliminados, permitindo que a escala fosse reformulada, chegando ao formato para coleta de dados no estudo piloto.

Foi então realizado a análise semântica dos itens, com o objetivo de verificar se os itens são compreensíveis para todos os estratos culturais a que o instrumento se propõe a avaliar (PASQUALI, 1999). A nossa premissa era de que o instrumento precisava ser compreensível para todos os públicos e níveis hierárquicos, com facilidade de leitura e compreensão. Os itens construídos passaram pela avaliação de um grupo de 92 pessoas com níveis culturais variados, com escolaridade entre ensino fundamental completo e ensino superior completo, de ambos os sexos, e faixa etária variada. Foi disponibilizado um campo ao final do instrumento para registro de observações, dúvidas e sugestões. A aplicação foi realizada de forma individual e foram tomados todos os cuidados e procedimentos éticos necessários para realização de pesquisas com seres humanos.

Durante o período inicial de testes, o Pulses foi aplicado para mais de 200 usuários, e os resultados foram compilados para análise dos construtos das 13 dimensões que compõem o Pulses Engage, através da análise de confiabilidade pelo método da consistência interna, utilizando o coeficiente de alfa de Cronbach. Após a análise, as dimensões com alfas inferiores a 0,70 foram submetidas a análise fatorial para determinar que itens estavam contribuindo para redução do alfa e estes foram redefinidos e em alguns casos, eliminados. Na etapa de projetos pilotos, o Pulses foi usado por mais de 500 usuários, e a análise de confiabilidade foi realizada novamente, onde todas as dimensões tiveram o coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,70, conforme quadro abaixo.

Quadro 05 – Coeficientes Alfas de Cronbach

Dimensão / Construto	Valor de Alfa
ENGAJAMENTO	0,85
INOVAÇÃO	0,73
FELICIDADE	0,74
BEM ESTAR	0,75
DESENVOLVIMENTO PROFISISONAL	0,71
ESTRUTURA	0,78
CARREIRA	0,80
FEEDBACK E RECONHECIMENTO	0,83
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,80
ALINHAMENTO COM A EMPRESA	0,93
LIDERANÇA	0,76
EMBAIXADORISMO	0,76
JUSTIÇA	0,78

Fonte: elaborado pelos autores

No Pulses Engage, cada dimensão foi considerada um instrumento de pesquisa, com múltiplas variáveis de respostas (Y) e múltiplos fatores explicativos (x). É como se sua empresa estivesse investigando continuamente todos os fatores que podem prever o Engajamento, com todo o rigor e confiabilidade estatística necessários para a tomada de decisões assertivas.

## 4. Referências

- ABELE, A. E.; SPURK, D.; VOLMER, J. The construct of career success: measurement issues and an empirical example. **ZAF**, 43, 195–206, 2011.
- COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, 01 (01), 2011.
- GOMIDE Jr., S.; SIQUEIRA, M. M. M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. (Orgs.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- LIMA, M. C. O método de pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **Gestão.Org**, v.3, n.1, 2005.
- NAHAS, M. V.; BARROS, M. V. G.; FRANCALACCI, V. O pentágulo do bem estar: base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos ou grupos. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, 5 (2), 2000.
- NAHAS, M. V. Esporte e qualidade de vida. **Revista da APEF**, 12 (2), 61-65, 1997.
- ODELIOS, C. C., SANTOS A. R. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, 15 (2). p. 226-242, 2008.
- OLIVEIRA, M. Z. et al. Avaliação do autogerenciamento e do direcionamento de carreira: estrutura fatorial da escala de atitudes de carreira proteana. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 2 (2), 2010.
- PALAZOLLI, F. Percepção de justiça como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, 7 (8), 2000.
- PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM-IBAPP, 1999.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **RAE**, 8, 1, 2004.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 30(1), 2010.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. XXVI ENEGEP. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005.
- WELBOURNE, T.M. **The potential of pulse surveys: transforming surveys into leadership tools**. Wiley Periodicals, Inc., 2016.
- WELBOURNE, T.M.; SCHLACHTER, S. The “wildfire” that is employee engagement. **IRF - Incentive Research Foundation**, 2014.

### \* Autores:

*Cesar Nanci, Sócio fundador da Entertraining Escola de Negócios, e atualmente, Diretor Comercial e de Backoffice na Ágora Entertraining. Engenheiro de produção, especialista em Supply Chain (CEFET-RJ), mestre e doutor em Engenharia de Produção (UFF), certificação como Black Belt. Experiências: 14 anos de atuação nas áreas de: Melhoria de Processos, Seis Sigma, Gestão de Projetos, Gestão de Inovação, Reestruturação Organizacional, Supply Chain, entre outros, como gestor de área e como consultor em empresas dos mais variados ramos. Atuou também como professor na graduação (UCAM e Unilasalle) e na pós-graduação (UFF, FGV e FDC).*

*Elizabeth Navas Sanches, Sócia fundadora da Ágora Gestão de Pessoas e atualmente, Sócia e especialista na Ágora Entertraining. Psicóloga, Doutora em Engenharia de Produção e Mestre em Administração (UFSC); Lato Sensu em Administração de Recursos Humanos (FAAP) e em Avaliação Institucional (UNB). Formação em Coaching Executivo e Life Coaching (ICI). Experiências: Coach, Mentora e Especialista em projetos em Gestão de Pessoas. Atuou por 13 anos em Recursos Humanos e 22 anos como docente, na graduação e Mestrado, também desenvolveu pesquisas nas áreas: comprometimento, satisfação e percepção de justiça organizacional.*

*Michelly Dellecave, Sócia-Consultora e responsável pela Central de Conteúdos na Ágora Entertraining. Psicóloga, mestre em Psicologia (UFSC), especialista em Leitura e Manejo dos Grupos (SBDG), e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (UNIVALI). Experiências: Consultora e professora na graduação e pós-graduação (UNIVALI e Faculdade Avantis). Atuou também em organizações como responsável por R&S, Treinamentos e Desenvolvimento entre outros subsistemas em Gestão de Pessoas, e na área de políticas públicas.*