

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**NATHALIA COELHO SOARES ALMEIDA
STEPHANY SILVA SANTOS DE OLIVEIRA**

**ENGAJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A PREMIAÇÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

**Volta Redonda
2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ENGAJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A PREMIAÇÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Alunas: Nathalia Coelho Soares Almeida e Stephany Silva Santos De Oliveira

Orientador: Professor Mestre Rafael de Paiva Lima

Volta Redonda

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

NATHALIA COELHO SOARES ALMEIDA
STEPHANY SILVA SANTOS DE OLIVEIRA

ENGAJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PREMIAÇÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

PROFESSOR MESTRE RAFAEL DE PAIVA LIMA

Banca Examinadora:

Professor Mestre Rafael de Paiva Lima - Orientador

Membro

Membro

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus por nos ter mantido na trilha certa durante os últimos quatro anos, com saúde e forças para chegarmos até o fim; aos nossos Pais, que sempre estiveram do nosso lado, apoiando-nos ao longo de toda essa trajetória; nossos Familiares e Amigos, que também nos incentivaram; bem como a todos os nossos Professores do Curso de Graduação em Administração - Bacharelado Presencial - do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA), pela excelência acadêmica e qualidade técnica que cada um demonstrou, destacando, nessa ocasião, o nosso eminente Orientador – Professor Mestre Rafael de Paiva Lima e demais Ilustres Membros da Colenda Banca Examinadora.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo compreender se há e como é abordado o conceito de engajamento no prêmio “Melhores em Gestão” e se o engajamento na prática é um fator preponderante para a classificação no ranking da premiação em questão. As hipóteses foram testadas por meio da literatura envolvendo Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas, Engajamento e Administração de Recursos Humanos, e também com base nos dados fornecidos pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Os resultados da pesquisa apontaram que há uma escassez por parte de instituições de notoriedade, abordagens que incentivem as empresas a aplicar os conceitos de engajamento com maior intensidade. Levando-se em consideração que houve o estudo exclusivamente do prêmio “Melhores em Gestão”, sugere-se que sejam abordados, no porvir, novos vieses e outros prêmios que permitam maior profundidade do tema engajamento, para que seja possível compreender melhor o elo que une colaboradores e organização.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Engajamento; Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

A importância do colaborador nas empresas vem sendo discutida cada vez mais se compararmos às Revoluções Industriais passadas quando o homem era visto como uma simples ferramenta de trabalho e mão de obra.

A necessidade de diariamente as organizações se atentarem para que se mantenham eficientes e produtivas por um longo período, é apontada por autores, como sendo importante, pois cabem a elas, detectar quais as práticas que a atenderiam melhor e definir o que de fato a tornará dissemelhante, o que pode ser considerado como o maior desafio.

Os colaboradores são partes essenciais para que a empresa alcance o diferencial tão almejado, desse modo, aonde ela vai chegar, a qualidade que apresentará o serviço/produto dependerá do quanto ela se preocupa, investe no seu cliente interno e na satisfação dele. Vale ressaltar que o cliente interno satisfeito poderá atribuir maior credibilidade perante os clientes externos, pois são uma extensão das organizações de que fazem parte.

Um processo seletivo bem estruturado permite que a empresa adquira com maior assertividade profissionais que tenham habilidades semelhantes aos seus valores. Com isso, é comum, as instituições acreditarem que apenas garantindo uma boa escolha neste processo estará a um passo de ter sua vantagem competitiva, e não compreende como parte do processo de crescimento da empresa a importância do desenvolvimento contínuo dos colaboradores,

“[...] isso leva à conclusão de que os executivos devem se preocupar, durante a seleção de candidatos, em encontrar os indivíduos que tenham não apenas as habilidades, experiências e motivação requeridas pelo emprego, mas que também tenham um sistema de valores compatível com o da organização” (ROBBINS, 2005, p. 71).

O foco nos recursos humanos, nos grupos de trabalho e nas relações interpessoais tornam-se ainda mais relevantes nos dias atuais tendo em vista o aumento gradativo de complexidade de processos que ocasionam desgaste emocional e físico, em contrapartida, aquele colaborador que encontra em seu ambiente de trabalho condições favoráveis e é através de práticas que promovem

engajamento e motivação, estimulado constantemente tende a contribuir para que a empresa esteja em posição de destaque, trazendo ganho para ambos.

Pretende-se através de um estudo de caso sobre premiações brasileiras de gestão de pessoas, neste caso, o “Melhores em Gestão”, somado ao uso de sites, artigos e livros encontrar respostas ao questionamento: premiações com foco em gestão de pessoas avaliam o nível de engajamento das organizações? De que forma?

Sendo assim, O objetivo geral do trabalho é identificar se o conceito de engajamento, tão abordado e dado como relevante pelos autores, é na prática, analisado nas empresas que são intituladas como as ‘melhores para se trabalhar’, e com isso tornam-se objetivos específicos: identificar como esteve presente no questionário do prêmio em questão o conceito de engajamento.

Torna-se relevante a abordagem deste conceito uma vez que, em um mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) é cada vez mais demandada alta performance para que se tenha vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Pode-se entender como vantagem competitiva a diferenciação que uma determinada empresa tem frente aos seus concorrentes, aquilo que é difícil de se copiar.

É possível que uma empresa possua essa vantagem competitiva e consiga se sobressair através do desempenho de cada um de seus colaboradores, com isso “[...] muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno” (REIS *et al.*, 2018, n.p.).

A cobrança excessiva por parte das organizações em relação a prazos e qualidade, é notória, pois cada dia mais as empresas precisam satisfazer as necessidades de seu público, com isso, temos o aumento da criação de procedimentos com alto nível de complexidade e são os colaboradores que estarão responsáveis por cuidar dos pequenos detalhes, sendo instrumentos essenciais para que as empresas alcancem o desejado destaque.

Segundo Reade *et al.* (2015, p. 189) a relação que as empresas possuem com “[...] o público interno em termos de diálogo e participação dos empregados no destino e no andamento da organização, cultivando o respeito e oferecendo condições adequadas de trabalho é, infelizmente, negligenciado pela maioria das organizações”, seja no Brasil, ou fora dele, é notório até nas economias ainda em desenvolvimento como abordado pelo próprio autor.

O autor aborda ainda que na prática, é importante se contemplar uma boa comunicação, treinamentos e recompensas que promovam a valorização dos empregados, medidas que não se limitam a serem aplicadas apenas uma única vez, mas que devem ser incluídas nas rotinas como parte de um estímulo constante.

Por anos, acreditou-se que o auge do sucesso empresarial, o que tratava o desenvolvimento, era o capital financeiro, uma crença generalizada, atualmente muito se fala em capital humano, pois nota-se que a inabilidade de uma organização de manter uma força de trabalho é um dos fatores determinantes do sucesso, pois “não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido

barrado por falta de caixa ou recursos financeiros” (Chiavenato, 2014, p.11), contudo, existem empresas que não se mantiveram devido à falta de capital intelectual.

A identificação da empresa com o colaborador é importante para haver uma troca entre o que os dois têm a oferecer, e podemos notar que os valores influenciam diretamente no desempenho de um empregado, pois em basicamente todas as atividades de seu cargo, o que ele considerar pra si como importante estará presente. E organização que não se aflige com a qualidade de vida no trabalho correrá o risco de ter em suas equipes colaboradores desmotivados, e como afirma Robbins (2005, p. 71) “o desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização”.

2.2 MOTIVAÇÃO

O incentivo pode ser usado um aliado para gerar motivação, tendo em vista o interesse mútuo: de um lado os objetivos individuais para satisfazer e, de outro, os objetivos das organizações para se alcançar.

Segundo Chiavenato (2014, p. 211) “[...] o desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente”. Em relação as recompensas, o que é determinante em sua grande maioria, é a percepção de cada pessoa, ela quem irá com base em suas crenças e experiências descobrir o quanto estará disposta a realizar determinado esforço, é uma apreciação individual.

Segundo Robbins (2005, p. 71) “[...]os executivos devem buscar conhecer as atitudes de seus funcionários porque elas fornecem indicadores de problemas potenciais, além de influenciarem o comportamento”, dessa forma, é importante que exista um interesse em reduzir estes indicadores, pois assim minimizam possíveis despesas com rotatividade e absenteísmo. Entende-se como absenteísmo: o não comparecimento do colaborador ao trabalho e rotatividade como a frequência com que as pessoas iniciam e encerram sua trajetória nas empresas, podendo ser de forma involuntária ou voluntária.

Fala-se muito nos dias atuais sobre o clima organizacional, diante do mundo volátil, às mudanças estão cada vez mais ágeis e com isso as empresas têm feito o

uso de teorias como o clima organizacional para melhor conhecer a dinâmica da vida organizacional.

Importante entender que os estímulos e recompensas não deverão ser levados como uma fórmula de sucesso, pois como os autores mencionam, tratam-se de percepções pessoais, influências individuais, dessa forma não é possível aplicar mecanismos de estímulos de uma forma singular, deve-se trabalhar com todas as particularidades dos empregados, buscar maneiras para atender cada uma delas.

O “[...]conceito de competência organizacional está relacionado, de alguma forma, com a articulação de recursos que geram vantagem competitiva” (Fernandes, 2013, p. 17) e assim se pode entender este conceito como sendo basicamente a junção do “CHA” – conhecimentos, habilidades e atitudes – segundo os autores estudados, tal teoria é vista, não como apenas um montante de recursos individuais, mas como recursos combinados para gerar riqueza, daí a necessidade de se utilizar este conceito, pois se trata de uma abordagem unilateral, uma vez que os benefícios gerados são para ambos.

A gestão de pessoas em sua grande maioria está concentrada no controle, mesmo diante de um discurso de empreendedorismo e autonomia ainda é possível observar a espera, na maior parte das empresas, de pessoas com uma postura submissa e passiva, “esse descompasso entre discurso e prática na gestão de pessoas deverá ser cada vez mais reduzido, preponderando o foco no desenvolvimento” (FERNANDES, 2013, p. 11).

Para a organização considerar o indivíduo competente, é preciso reconhecer a existência de dois vieses da competência individual: as capacidades, e as entregas, que são pré requisitos para uma atuação competente e a aplicação de capacidades que geram valor a si mesmo e à empresa, respectivamente.

“[...] as pessoas têm melhor desempenho quando possuem metas específicas e desafiadoras e recebem feedback sobre seu progresso em relação a elas. A utilização dos objetivos pode reduzir o estresse, além de aumentar a motivação. Metas específicas, vistas como factíveis, esclarecem as expectativas em relação ao desempenho. Além disso, o feedback reduz as incertezas em relação ao desempenho real. Os resultados são menos frustração para os funcionários, menor ambiguidade de papéis e menos estresse” (ROBBINS, 2005, p. 445).

Nas obras estudadas podemos observar que os autores defendem que todas as políticas e práticas venham oferecer suporte e estímulos para que as pessoas

assumam responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas e conseqüentemente exigentes, porém deve-se priorizar ainda mais os treinamentos e desenvolvimentos, e a organização que por sua vez não conseguir desenvolver pessoas, terá como afirma Fernandes (2013, p.11) “[...] seu crescimento obstado e passará a perder, gradativamente, vantagens competitivas”.

2.3 GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE PESSOAS

Chiavenato (2014, p.7) afirma que o “contexto em que se situa a GP é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a GP”. O autor descreve a importância de se aproveitar a sinergia de todos os esforços da organização, e aborda a mudança ao longo dos anos no setor de gestão de pessoas, como significativo, uma vez que diante dessas modificações, a gestão esteve adquirindo um papel cada vez mais estratégico, evoluções que trouxeram consigo conseqüências importantes e de grande impacto para as organizações.

Pela necessidade de se corrigir a tendência que existia à desumanização do trabalho (Motta, 2006) que a escola de administração científica ficou conhecida. E em conseqüência ao movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick Taylor e Henri Fayol que a gestão de pessoas se iniciou em meados do século XIX (no início era conhecida como área de “recursos industriais”).

Sua notoriedade veio, como identificado por Chiavenato (2009), da Era da Industrialização Clássica, que percorreu os anos de 1900 a 1950, tendo início com a Revolução Industrial, onde seu foco era estruturar a relação empregado e empregador. Neste primeiro momento, o trabalho era exclusivamente obedecer imposições, existia uma ligação direta com as máquinas e não havia qualquer relação com a prática de alguma atividade criativa.

Diante deste cenário, a padronização excessiva gerava nos colaboradores exaustão, impactando diretamente na produtividade, e dadas estas condições, partindo-se do princípio que para se garantir a qualidade de vida dos colaboradores, motivação, confiança, credibilidade de ambas as partes e produtividade é necessário esta preocupação e inclinação para a gestão estratégias de pessoas (Marras, 2005) pode-se notar que esse era um dos maiores desafios dos gestores da época.

Na década de 1930, passaram a se fazer estudos sobre o que poderia levar uma pessoa a se sentir motivada. Foi então que surgiu a Teoria das Relações Humanas, com foco nas pessoas e sua satisfação, “essa teoria dizia que pessoas satisfeitas produzem mais” (Francisco, 2011, p. 158). O autor aborda a teoria como sendo relativa, pois nem sempre podemos afirmar que isso ocorre de forma unânime, mas o mesmo afirma que ainda sim, é uma teoria válida.

No início da década de 1940, Abraham Maslow (1943) desenvolveu uma teoria sobre a hierarquia das necessidades, o autor aborda a necessidade satisfeita como não sendo um motivador de comportamento, pois para ele, o que motiva de fato, são as necessidades insatisfeitas, pois é com base nisso que as pessoas despendem maior tempo e empenho, o esforço vem do desejo de satisfazê-las.

Foram aplicados novos conceitos após a segunda guerra mundial, onde o foco deixou de serem máquinas e passou a ser os recursos humanos, Chiavenato (2014) identifica que esta mudança vem gradativamente acontecendo, as organizações estão migrando e passando a ter maior foco nas pessoas e suas competências, com isso hoje em dia, tem-se processos menos burocráticos e mais humanizados, onde surgiram os departamentos de RH com abordagens revolucionárias, como é o caso da implementação de processos como recrutamento, seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento.

O avanço da tecnologia proporcionou a possibilidade de encontrar novos recursos para aprimorar os processos existentes, de lá pra cá, inúmeros outros meios e sistemas foram desenvolvidos. As novidades e melhorias foram surgindo, e a Gestão de Pessoas foi aos poucos migrando para a natureza estratégica, passando a se projetar e planejar melhores modelos de gerenciamento, como afirma Francisco (2011, p.36), atualmente, as empresas já sabem da importância de seus colaboradores e a forma como deverão ser conduzidos, “diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaia apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala”.

Pode-se observar que a nomenclatura “Gestão de Pessoas” vem ganhando espaço no meio organizacional, para Chiavenato (2007) a rápida disseminação de informações permite que em questão de segundos se tenha a possibilidade de ganhar o mundo, como é o caso do RH, que hoje não somente com funções burocráticas e de direitos trabalhistas, o setor carrega a responsabilidade de traçar estratégias que

colocam as equipes de trabalho como fator central na companhia, sendo essa mudança de mentalidade associada ao conjunto de modificações que alcançaram a sociedade, como é o caso da globalização, inserções de novas tecnologias, mudanças no sistema produtivo e até a evolução dos conhecimentos psicológicos que abordam estudos comportamentais.

Chiavenato (2014, p.180) diz que “o modelo humanista procura incrementar a interação das pessoas entre si e com os superiores como meio de satisfazer necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal” diante disso, nota-se que para o RH, essa nova visão trouxe um impacto muito significativo, pois no presente, a produtividade e rendimento atrelada ao bem estar do profissional, permite melhorias no clima organizacional, em processos e a humanização das relações.

Mas afinal, o que é humanização? O dicionário nos traz como significado: "tornar humano, dar condição humana, humanizar", convertendo para o âmbito empresarial, para este estudo, pode-se entender como as práticas que as empresas adotam para gerar maior qualidade, podendo ocasionar engajamento entre os colaboradores.

2.4 ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma equipe de alta performance é o desejo de grande parte das instituições, entretanto, para a obtenção de melhores resultados existe uma série de fatores que influenciam diretamente, Robbins e Decenzo (2004) destacam como um destes fatores a importância de uma estrutura formal para uma equipe de alto desempenho. Com base nisso, é possível identificar que a gestão que enxerga o potencial de seus colaboradores e investem medidas para os promoverem podem estar um passo à frente para que se tenha uma imagem positiva e de credibilidade no mercado.

Cultura e clima organizacional diferentemente do que as pessoas imaginam, são coisas distintas. Clima organizacional está associado ao ambiente da empresa, refere-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano, tem a ver com o nível de engajamento e motivação dos colaboradores, como aborda Matias (2011, p. 28) “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. A cultura organizacional está ligada à identidade da empresa, são seus

valores, a missão, o conjunto de normas. Tem a ver, ainda segundo o autor, com a forma que a organização irá conduzir os seus negócios, quando diariamente é possível notar a presença de certos hábitos e padrões de comportamento podemos considerar estes os elementos que formam essa cultura.

É possível através deste entendimento, como já é em alguns casos atualmente, utilizá-los como termômetro e indicadores, visto que reflete a percepção que os indivíduos têm da empresa que atuam.

“Variáveis do nível do indivíduo como valores pessoais (desejo de clareza, harmonia e justiça, desejo de desafios, independência e responsabilidade, desejo de facilitação do trabalho, suporte e reconhecimento e desejo de relacionamento social amistoso e caloroso) e as características de personalidade influenciam o clima organizacional” (Matias, 2011, p. 30).

Diante do que foi abordado até o momento, nota-se que a maior assimetria entre cultura organizacional e o clima está na flexibilidade, o clima é suscetível à mudança, uma vez que em um curto espaço de tempo o mesmo poderá sofrer alterações, já que este está exposto a fatores que nem sempre estão sob controle dos gestores.

Para este estudo, com base nos referencias, foi-se definido engajamento como um estado psicológico positivo (Kahn, 1990). São abordadas, indiretamente, teorias que permitem enxergar os diferentes níveis que estes indivíduos investem seus ‘eus’ completos para executarem suas tarefas, e percebe-se que estes estão correlacionados ao grau com que estão satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com suas organizações. Pesquisas que abordam o tema engajamento têm tido como objetivo identificar seus antecedentes e consequentes, e com relação às consequências do engajamento, também nota-se que a literatura tem exposto uma série de efeitos que são considerados benéficos, para ambos: indivíduo e organização.

Os autores Bakker e Demerouti (2007) sugeriram a estrutura de “recursos de trabalho” (*job resources*), “recursos pessoais” (*personal resources*) e de “demandas de trabalho” (*job demands*) para compreender as interferências variáveis que englobam o engajamento. Trata-se do modelo de estresse ocupacional que afirma que a tensão sentida pelos profissionais é uma resposta ao desequilíbrio entre os recursos que possuem e as demandas que precisam lidar – podemos observar que tanto os recursos relacionados ao trabalho e os pessoais são antecedentes do

engajamento e que as demandas impostas pelo trabalho contribuem para a exaustão do profissional.

O engajamento pode-se dizer que está relacionado ao laço entre o profissional e o trabalho que ele desenvolve com a empresa. E essa relação vai muito além de um contrato, pois na prática, engajamento não é sobre duas ou três políticas pontuais que busquem fortalecer este vínculo, mas sim, um trabalho diário e constante, é traçar estratégias, pois como afirma Fernandes (2013, p.15) as “estratégias pressupõem competências organizacionais; e competências organizacionais inspiram estratégias”, elas se sustentam através de recursos, dentre eles, o que é destacado por Fernandes, são as competências das pessoas, e Chiavenato (2014, p.73) diz que “as competências dependem sempre da criação e desenvolvimento de talentos”.

2.5 PRÊMIOS NO BRASIL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Seguindo as mudanças no setor de Recursos Humanos, existem atualmente tipos de premiações que valorizam as empresas que conseguem manter as práticas de humanização internamente. Dentre elas podem-se destacar as mais reconhecidas: Great Place to Work - GPTW (Melhores Empresas Para se Trabalhar), Prêmio Nacional da Qualidade, oriundo da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e Prêmio Ser Humano, da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH.

Segundo o site da GPTW, o “Great Place to Work” é uma consultoria nacional e internacional que dá suporte às empresas rumo a melhores resultados utilizando culturas de confiança, inovação e alto desempenho e que buscam centralizar as pessoas em suas estratégias. Além destes serviços, a consultoria certifica anualmente mais de 40 rankings das melhores empresas para se trabalhar em 90 países, através de questionário feito aos seus colaboradores baseado em 5 dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), de acordo com seu próprio site, é uma entidade sem fins lucrativos que tem o objetivo de promover o RH como agente de transformação, consequentemente tornando as organizações mais produtivas e conscientes em seu papel no Brasil. Estão concentradas em 23 divisões, desenvolvendo profissionais de RH e gestores de pessoas através de eventos, pesquisas e trocas de experiências, além de colaborar com os poderes públicos nos

assuntos referentes à sua área de atuação. O Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, que faz homenagem ao ex-presidente da Associação que atuou por 2 gestões consecutivas, reconhece personalidades ou instituições que idealizam as melhores iniciativas nacionais voltadas ao capital humano. A premiação é feita por 5 modalidades: Desenvolvimento, Administração, Sustentabilidade, Acadêmica e Jovem.

Por fim, o site da FNQ nos diz que a Fundação Nacional da Qualidade é uma instituição filantrópica que tem a missão de expandir conhecimento sobre Excelência em Gestão. Promove cursos, palestras, além de analisar as organizações fazendo um diagnóstico de suas práticas de gestão para aumentar sua competitividade. A FNQ porta seu Modelo de Excelência da Gestão (MEG e MEG RH, este sendo específico para a área de Recursos Humanos), utilizando de fundamentos para constituir a base de programas de melhoria da Gestão. Sendo assim o MEG RH vem com o objetivo de alinhar as estratégias do RH com as da organização, quantificando em uma escala até 1000 pontos por um questionário com etapas seguindo o Ciclo PDCL (planejamento, execução, controle e aprendizado).

O site ainda aborda que, o prêmio “Melhores em Gestão” foi fundado em 1992, inicialmente intitulado Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), ocupando até então uma posição de destaque entre as atividades da Fundação Nacional da Qualidade. O processo inteiro do prêmio é descrito no site, seguindo cinco etapas sendo a primeira: o pagamento de uma taxa de inscrição, fornecimento de dados e documentação pela empresa, que precisa ter sua instalação no Brasil e se for de unidade autônoma, precisa se distinguir fácil de sua corporação; se a empresa for aceita, conquista a segunda etapa e oferece informações complementares para candidatura, como seu perfil e indicadores de desempenho; na terceira etapa, que é a avaliação presencial, a empresa avaliada paga uma taxa de visita, então os avaliadores da FNQ, que são especialistas no MEG, comparecem em um grupo de quatro pessoas: um avaliador que lidera e três voluntários. Com os dados fornecidos anteriormente, os avaliadores planejam a visita adequada a fim de averiguar a veracidade de todas as questões envolvidas.

A quarta etapa é realizada depois que todas as empresas foram visitadas, então é atribuída uma nota de corte a partir do que foi verificado, estabelecendo uma pontuação mínima para o reconhecimento. Por fim, na quinta etapa, as organizações que pontuaram acima da nota de corte são avaliadas pelo Comitê Consultivo da FNQ,

através de uma banca, que tem a função de pesquisar se existe algum obstáculo que impeça a classificação no processo. Após todas estas etapas concluídas positivamente, as empresas passam a estar na lista das Melhores em Gestão postada no site oficial da FNQ, inclusive as três melhores recebem um troféu da mesma em um evento de divulgação e reconhecimento, dando visibilidade às organizações que são referência em gestão no Brasil.

A partir do momento em que as organizações se propõem a participar do processo, a mesmo site oficial afirma que uma mobilização interna começa a acontecer, ainda mais porque através da análise feita pela FNQ, é gerado um relatório completo, mostrando aspectos positivos e oportunidades para melhoria da gestão. Tal reconhecimento permite que as empresas atraiam mais clientes e mantenham os já existentes, aumentando sua visibilidade, já que a própria Fundação Nacional da Qualidade considera que o reconhecimento torna-as nível “classe mundial”, sendo referência para as demais. Mesmo não sendo reconhecida, a organização pode usar o relatório gerado para investir em mudanças benéficas ao desenvolvimento da companhia.

3. METODOLOGIA:

Vergara (2005) afirma que os projetos de pesquisa em administração podem ser classificados em várias taxonomias de pesquisa, destacando dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, segundo os tipos de pesquisa que a autora esclarece, a pesquisa se denomina descritiva, pois segundo Barros e Lehfeld (2007), esta é caracterizada por ser uma interpretação dos fatos sem interferência do pesquisador, que só descobre a frequência com que um fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema ou realidade operacional, assim como o estudo sobre o tema em questão, engajamento *versus* gestão estratégica de pessoas.

Quanto aos meios, a presente pesquisa pretende identificar se há a inclusão, na prática, do conceito de engajamento quando se trata de avaliações sobre gestão, que se dá por meio da análise do prêmio “Melhores em Gestão”, utilizando de um estudo de caso que é conceituado por Gil (1996) como “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” e das referências bibliográficas, que segundo abordado pela autora trata-se do “estudo sistematizado desenvolvido a partir do material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 2005, p. 50).

Sendo assim, foram utilizadas obras de 15 autores distintos, explorando as temáticas: Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas, Engajamento e Administração de Recursos Humanos, e também os dados fornecidos pela FNQ do prêmio “Melhores em Gestão”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS:

Tendo como estudo de caso o MEG RH, que segue o ciclo PDCL – Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado embasado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, pode-se perceber como o tema engajamento é abordado nas perguntas e opções de respostas do questionário. O departamento de Recursos Humanos da organização pode usar para avaliar a maturidade da gestão em forma de pontuação que pode chegar a 1000 pontos.

Abaixo a imagem que representa o MEG RH:

Figura 1: Representação Gráfica do MEG RH



Fonte: Modelo De Excelência Da Gestão – RH - (FNQ)

A primeira etapa é a de Planejamento, que tem a função de alinhar as estratégias as da organização, pode pontuar até 150. Depois, inicia-se a etapa de Execução (processos), que pode chegar até 380 pontos e Controle (resultados) dos processos, a 420 pontos, sendo o desmembramento da etapa de Planejamento. Fazendo parte da Execução, as setas verticais representam os processos estruturantes, cada uma delas pode chegar até 35 pontos e as três setas horizontais

que são os fatores podem chegar a 45 cada. Na etapa de Controle, são demonstrados os resultados vindos dos processos estruturantes e cada um pode chegar até 60 pontos. Os três fatores não possuem indicadores de resultados, mas os sete processos podem ser avaliados como base. A última etapa é a de Aprendizado, que busca fornecer as melhorias nos processos, pode chegar até 50 pontos. A pontuação máxima em todas as perguntas do questionário é 1000 pontos.

A etapa de Planejamento aborda as necessidades e expectativas da força de trabalho vindas das partes interessadas na organização, e como a mesma as prioriza, fazendo mapeamento ou revisão de processos, a fim de melhorar a gestão do clima organizacional e conseqüentemente promover a satisfação com o ambiente de trabalho. Também questiona como anda o levantamento do perfil da força de trabalho e como o RH formula suas estratégias para lidar com diferentes personalidades e suas competências para alinhá-las as do negócio.

Os processos estruturantes da Execução e Controle (Resultados dos processos): Aspectos legais, Atração e seleção, Comunicação interna, Cultura da inovação, Gestão do desempenho, Remuneração e benefícios e Treinamento e desenvolvimento, em geral, questionam sobre qualidade de vida no trabalho, requisitos legais, valores e princípios, padrões de conduta ou diretrizes organizacionais, canais de relacionamento, avaliações de desempenho de líderes e seus membros de equipe, reconhecimento e incentivos, entre outros requisitos. Para cada um, são expostas alternativas também de A a D para avaliar como andam os indicadores escolhidos pela empresa, são respectivamente: Relevância, Melhoria, Competitividade e Compromisso.

O critério Engajamento foi identificado em dois processos: Atração e seleção e Comunicação interna:

Figura 2: Questão 12 do MEG RH

12) Atração e contratação das pessoas – A seleção dos colaboradores tem o objetivo de trazer não só profissionais competentes, aptos a executar as responsabilidades da função, mas, também, promover a inovação por meio da diversidade, trazendo aqueles que se identifiquem com a causa, os valores e a cultura da organização.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. Não há um processo de atração. A seleção é feita de forma intuitiva.	0
<input type="checkbox"/> b. Existem métodos para atrair candidatos para repor as vagas existentes. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação e a igualdade no critério de recrutamento e seleção.	5
<input type="checkbox"/> c. Os métodos de atração são efetivos na captação de profissionais engajados com a missão da organização. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e as responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação, a igualdade no critério de recrutamento e seleção. São considerados os valores organizacionais e as competências essenciais.	10
<input type="checkbox"/> d. As ações de atração são efetivas na captação de profissionais engajados com a missão da organização. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, incluindo requisitos e responsabilidades das vagas, a fim de garantir a não discriminação, a igualdade no critério de recrutamento e seleção. São considerados os valores organizacionais, as competências essenciais atuais, futuras e de liderança quando o cargo exigir.	20

Fonte: Modelo de Excelência da Gestão – RH – FNQ

Figura 3: Questão 16 do MEG RH

16) Comunicação de valores, princípios, padrões de conduta, diretrizes organizacionais e nível de atendimento das necessidades e expectativas para a força de trabalho – A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes organizacionais é importante para definir padrões de comportamentos esperados, fortalecendo o sistema de *compliance*, diminuindo questões como conflito de interesses, preservando a integridade, a ética nos negócios e a reputação da organização. A comunicação do nível de atendimento das necessidades e expectativas da força de trabalho propicia transparência e nivelamento das informações.

ALTERNATIVAS - Marcar apenas uma opção	PONTOS
<input type="checkbox"/> a. Não é realizada a comunicação para a força de trabalho.	0
<input type="checkbox"/> b. Alguns fatores são comunicados, pontualmente, para a equipe.	5
<input type="checkbox"/> c. A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes é realizada regularmente, propiciando o engajamento da força de trabalho.	10
<input type="checkbox"/> d. A comunicação do nível de atendimento das necessidades e expectativas para a força de trabalho é realizada. A comunicação de valores, princípios, padrões de conduta e diretrizes é feita regularmente, propiciando o engajamento da força de trabalho.	15

Fonte: Modelo de Excelência da Gestão – RH – FNQ

Considerando o material desenvolvido para este estudo, como referencial teórico e o estudo de caso sobre o prêmio “Melhores em Gestão” da FNQ, pode-se entender que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. O objetivo geral do trabalho foi identificar se o conceito de engajamento, tão abordado e dado como relevante pelos autores, é na prática, analisado nas empresas que são intituladas como as ‘melhores para se trabalhar’. Tal proposta foi atingida, um vez que a partir dos dados fornecidos sobre o “Melhores em Gestão” pôde-se verificar a existência do conceito nas perguntas.

Os objetivos específicos que eram identificar como esteve presente no questionário do prêmio em questão o conceito de engajamento, nortearam o atingimento do objetivo geral.

O que é possível notar após análise, é que os conceitos abordados pelos autores na teoria estão ligados aos critérios para eleger os vencedores, porém não são analisados de forma minuciosa e prioritária. As instituições são analisadas com base em diversas outras práticas, como por exemplo: através de seus indicadores, e levando em consideração que todas as etapas são conduzidas por avaliadores externos, as empresas que estão dispostas a participar deste processo, deverão ter honestidade atrelada a evidências, uma vez que cada resposta concedida passará

por uma avaliação, tendo a possibilidade de ser bem conceituada a partir dessas afirmativas.

Para se ganhar o prêmio, entretanto, o engajamento não aparece como fator de destaque, ele tem sua parcela, seu peso na pontuação final, mas não está como um dos fatores decisivos. De modo geral, podemos notar que a preocupação com o bem estar, a qualidade de vida e condições boas de trabalho, têm ganhado visibilidade, as organizações estão tendo a consciência da importância do investimento em seu público interno, para promoção de engajamento entre os colaboradores, mas atualmente, não se tem o engajamento como fator decisivo para premiações deste tipo, como foi possível analisar durante o estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, com base no exposto, é possível verificar-se que há uma escassez por parte de instituições de notoriedade, abordagens que incentivem as empresas a aplicarem os conceitos de engajamento com maior intensidade. Caso contrário, ter-se-ia a possibilidade de, na prática, evidenciar-se com fatos (neste caso a comprovação que a empresa ganhadora do prêmio tem práticas concretas de engajamento), estatísticas e indicadores, os possíveis benefícios que a promoção de engajamento e conseqüentemente motivação poderiam gerar nos colaboradores e, ainda, os impactos deles na vida da organização.

Levando-se em consideração que houve o estudo exclusivamente do prêmio “Melhores em Gestão”, sugere-se que sejam abordados, no porvir, novos vieses, sobre conceituações de engajamento, como atualmente já são praticados em outros países, pois foi visto durante a pesquisa, que existem diversas obras e estudos do exterior, conceituando e exemplificando com mais abrangência a habilidade de promover engajamento nas empresas. A sugestão se estende às premiações já existentes e as que possivelmente surgirão no âmbito de Gestão de Pessoas, para que comecem a vislumbrar o tema em questão como um sinônimo de mudança de hábito, cultura organizacional e conseqüentemente, sucesso interno e externo frente aos seus concorrentes.

Por derradeiro, torna-se inevitável levar-se em conta a atual conjuntura, na qual predomina a maior pandemia (Covid-19) dos últimos cem anos, acarretando inúmeros obstáculos ao desenvolvimento de projetos de cunho gerencial, que impulsionem essa e outras temáticas similares.

REFERÊNCIAS:

1. ABRH. **Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia**. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/eventos-rh/premio-ser-humano/>. Acesso em: 30 setembro 2020.
2. BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. **The job demands-resources model: State of the art**. Journal of managerial psychology, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
3. BARROS, AIDIL J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.
4. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
5. _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
6. _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
7. FERNANDES, B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154315/>. Acesso em: 25 setembro 2020.
8. FNQ. **Melhores em Gestão**. Disponível em: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>. Acesso em 30 setembro 2020.
9. FRANCISCO, L. **Recursos Humanos - Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135154/>. Acesso em: 20 outubro 2020.
10. GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1996.
11. GPTW. **Melhores Empresas para Trabalhar**. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em 30 setembro 2020.
12. KAHN, W. A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal. 1990.

13. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2005.
14. MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review. 1943.
15. MATIAS, S. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre. Grupo A, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536314945/>. Acesso em: 23 setembro 2020.
16. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 2006.
17. READE, D., *et al.* **Marketing: Novas Tendências**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
18. REIS, A. T., *et al.* **Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização**. Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – remark São Paulo, Vol. 17, N. 1. Janeiro/Março. 2018, Disponível em: www.revistabrasileiramarketing.org › download. Acesso em: 18 março 2020.
19. ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC-livros técnicos e científicos, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 19 setembro 2020.
20. ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
21. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2005.