

## 2 O que é engajamento?\*

Wilmar Schaufeli

### Introdução

Frequentemente, a noção de engajamento ganha conotações de envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, absorção, esforço concentrado, ardor, dedicação e energia. De modo similar, o dicionário *Merriam-Webster* descreve o estado de estar engajado como “envolvimento ou comprometimento emocional” ou “estar engatado”. Este capítulo foca o engajamento no trabalho, uma condição desejável para trabalhadores e para a organização na qual eles trabalham. Ainda que as expressões “engajamento do trabalhador” e “engajamento no trabalho” sejam usadas indistintamente, este capítulo adota a última por ser mais específica e, portanto, mais útil. Engajamento no trabalho é a relação da pessoa com o seu *trabalho*, ao passo que engajamento do trabalhador pode incluir também a relação dele com a *organização*. Como veremos adiante, adicionar o vínculo organizacional ao conceito turva a distinção entre o engajamento e os conceitos tradicionais de comprometimento organizacional e comprometimento extrapapel.

Ainda que o significado de engajamento no trabalho possa parecer claro num primeiro relance, um olhar mais aprofundado na literatura revela que esse conceito tem sido tratado de modo indistinto em relação a outros fenômenos, tais como comprometimento, envolvimento no trabalho etc. Do mesmo modo como várias outras expressões psicológicas, o engajamento no trabalho é fácil de ser reconhecido na prática, porém difícil de definir. De acordo com Macey e Schneider (2008, p. 3), grande parte da confusão sobre o significado do engajamento “pode ser atribuída à forma *bottom-up* na qual a noção de engajamento rapidamente se desenvolveu na comunidade de práticos”. Não obstante, as ações *bottom-up* que florescem na prática não estão em desacordo com a abordagem acadêmica do tipo *top-down*. Isso significa que, mesmo que o entendimento do engajamento no trabalho tenha propósitos práticos diretos, é muito importante que se tenha uma definição clara e não ambígua da expressão. Uma confusão

\* Este capítulo foi originalmente publicado em inglês, com o título “What is engagement?”, no livro *Employee engagement in theory and practice*, organizado por C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz e E. Soane, em 2013, pela editora inglesa Routledge. A tradução para o português foi realizada pela profa. Ana Cláudia Souza Vazquez.

babílica de linguagens opõe-se a uma avaliação apropriada, assim como dificulta intervenções objetivas para aumentar o engajamento no trabalho. Sendo assim, buscaremos aqui responder à questão crucial: "O que é engajamento?"

Portanto, este capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiro, será apresentada uma breve história sobre a emergência do engajamento no contexto da prática profissional e na academia. Depois, serão discutidas as diferentes definições usadas na prática e na ciência, o que dará fundamentação ao argumento de que o engajamento é um construto único que deve ser diferenciado, por exemplo, das atitudes no trabalho, como satisfação laboral, comprometimento organizacional, *workaholism* e disposições da personalidade. Em seguida, o mais importante modelo teórico sobre o tema na literatura internacional será discutido para explicar engajamento, e serão elucidados os resultados organizacionais do engajamento. O capítulo é finalizado com algumas conclusões gerais e uma perspectiva sobre o futuro desse intrigante estado psicológico.

## Emergência do engajamento na prática profissional e na academia: uma história breve

Não está totalmente claro quando o termo engajamento foi primeiramente aplicado ao trabalho, mas geralmente se credita ao Instituto Gallup sua criação em algum momento nos anos 1990. No *best-seller First, break all the rules*, Buckingham e Coffman (1999) resumiram o resultado de um questionário aplicado pelo Gallup, desde 1988, com mais de 100 mil trabalhadores em organizações fortemente estabelecidas no mercado. A percepção sobre os locais de trabalho foi avaliada com um padrão de medida que consistia em 12 questões. Mais tarde, essa ferramenta ficou conhecida como o Q<sup>12</sup> ou questionário de engajamento do Gallup (ver Tabela 1). O termo engajamento é usado apenas ocasionalmente no livro de Buckingham e Coffman (1999), que trata basicamente de liderança, como pode ser observado no subtítulo *What the world's greatest managers do differently*.

Na virada do século XX, grandes empresas de consultoria seguiram a linha adotada pelo Gallup. Obviamente, o momento foi propício e o engajamento "estava na moda". No entanto, por que isso aconteceu? Por que, nessa época, as organizações se interessaram subitamente em engajamento no trabalho? Ainda que seja difícil chegar a uma resposta única para essas questões, podemos especular que um conjunto de mudanças estava – e ainda está – ganhando espaço no mundo do trabalho. O que se constitui o pano de fundo para a emergência do engajamento no mundo dos negócios. A Tabela 1 sumariza as principais mudanças relacionadas ao processo contínuo de transição de organizações tradicionais para as modernas.

Tabela 1. Mudanças no mundo do trabalho

Tradicional	Moderno
• Ambiente organizacional estável	• Mudança contínua
• Uniformidade	• Diversidade
• Emprego duradouro	• Empregabilidade precária
• Trabalho individual	• Trabalho em equipe
• Estrutura horizontal	• Estrutura vertical
• Controle externo e supervisão	• Autocontrole e autogestão
• Dependência da estrutura organizacional	• Responsabilidade pessoal e prestação de contas
• Descrição do trabalho detalhada	• <i>Job crafting</i> <sup>1</sup>
• Padrões e processos fixos	• Sem fronteiras (no tempo e no espaço)
• Demandas físicas	• Demandas mentais e emocionais
• Experiência	• Aprendizagem contínua
• Trabalho duro	• Trabalho inteligente

Fonte: elaborada pelo autor.

Analisadas em conjunto, tais mudanças resumem o que pode ser denominado de "psicologização" do espaço de trabalho. Isso significa que a maioria das principais características listadas na Tabela 1 exige substancial adaptação psicológica e envolvimento por parte dos empregados. Ou seja, mais do que nunca os trabalhadores precisam de capacidades *psicológicas* para prosperar e para fazer com que a organização sobreviva. Mudança organizacional requer adaptação das pessoas, diversidade exige que se adotem novas perspectivas, trabalho em equipe requer assertividade, trabalhar com rede de relacionamentos verticais exige habilidades de comunicação, *job crafting* requer iniciativa pessoal, ausência de fronteiras necessita de autocontrole e, finalmente, demandas mentais e emocionais requerem resiliência.

O pano de fundo do mundo do trabalho moderno exige mais capacidades psicológicas dos trabalhadores do que no passado. Hoje se incluem suas motivações e há um preço a ser pago por isso. As organizações modernas exigem não apenas os corpos dos trabalhadores, mas também eles por inteiro. Como David Ulrich (1997, p. 125) escreveu no livro *Human resource champions*:

a contribuição dos trabalhadores começa a ser um tema crucial para os negócios porque, na tentativa de produzir mais resultados com menos empregados, as empresas não têm escolha, exceto tentar engajar não apenas o corpo, mas também a alma e a mente de todos os funcionários.

<sup>1</sup> Alguns autores optaram por traduzir essa expressão para o português brasileiro como "comportamento de rede-senho no trabalho". Não obstante, considerando os recentes questionamentos e a produção sobre o tema no Brasil acerca o uso do conceito em inglês, neste capítulo, optamos por manter a expressão na língua original (N. T.).

