



## Engajamento da Geração Z - Percepção de engajamento dos colaboradores da área administrativa das indústrias

Juliana Abbade Pereira\*  
Angela Christina Lucas

### INTRODUÇÃO

Visando à retenção de seus talentos, bem como a atração de novos, é importante que as empresas do setor secundário conheçam a Geração Z e entendam como é sua percepção de engajamento. O estudo sob esse grupo de colaboradores é significativo porque eles iniciaram sua carreira no mercado de trabalho recentemente (VEIGA NETO et al., 2014) e ocupam os mais variados cargos nos setores da economia brasileira. Além disso, essa classe tende a prosperar sua jornada profissional com o passar dos anos, assumindo gradativamente mais posições dentro das empresas e se tornando, então, cada vez mais influentes dentro das companhias, seja pela quantidade de colaboradores dentro do corpo empresarial, seja por assumirem cargos de gestão. O setor secundário (industrial) é representativo por ter sido o responsável por 14,1% do PIB brasileiro no 1º trimestre de 2019, segundo o IBGE, demandando grande e atual corpo empresarial.

Para obter êxito no engajamento de seus colaboradores, é necessário que as empresas e suas políticas se adequem de acordo com a demanda de cada geração (SMOLA; SUTTON, 2002), uma vez que cada uma delas apresenta diferentes expectativas, necessidades, valores, objetivos e aspirações na vida profissional. O objetivo deste trabalho, portanto, consiste em (i) compilar as diferentes abordagens sobre o tema presente na literatura e (ii) oferecer insumos com aplicações práticas às empresas que desejam melhorar o engajamento de seus colaboradores. Dessa forma, buscando entender a demanda da Geração Z no que diz respeito ao tópico engajamento, uma revisão sistêmica de literatura foi realizada, de modo que foi possível identificar as definições de engajamento, seus antecedentes e consequentes. Outrossim, realizou-se a aplicação de um questionário desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2004), através do qual dados primários foram coletados e analisados, levando em consideração o aspecto do objetivo deste trabalho. A pesquisa foi desenvolvida em um contexto adverso, meio a pandemia de Covid-19, momento em que diversas empresas adotaram o teletrabalho como estratégia para diminuir a taxa de transmissão da síndrome respiratória.

### REVISÃO SISTEMÁTICA

#### 1. Definição de engajamento

O engajamento no trabalho é descrito como um construto motivacional benéfico (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BAKKER; LEITER, 2010). Nessa perspectiva, referem-se ao direcionamento momentâneo do pensamento ou da atenção do colaborador para o positivo, implicado em sentimento de realização composto por vigor, dedicação e concentração. Com relação ao componente comportamental energético vigor, pode-se mencionar que esse se caracteriza por contribuir com a manutenção de altas taxas nos níveis de energia, persistência e resiliência nas atividades laborais. Já a dedicação, é a responsável por despertar no colaborador a alta concentração durante a realização de sua atividade laboral, trazendo maior inspiração, orgulho e entusiasmo. Por último, a concentração classifica-se por causar plena felicidade no colaborador durante a realização do trabalho e, assim, gerar certa dificuldade de se desligar dele. Os autores propõem ainda que o engajamento está diretamente relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia, além de uma forte identificação com o próprio trabalho.

Para Ouwenel, Le blanc e Schaufeli (2011), o engajamento é um estado mental de grande contentamento que resulta em maior disposição energética, fazendo com que o colaborador supere os obstáculos com mais facilidade e seja capaz de canalizar seus esforços para a realização de determinada tarefa.

Segundo Coelho (2014), o engajamento refere-se à relação estabelecida entre o indivíduo e atividade que está sendo realizada, podendo assim, o sujeito ser afetado pelo contexto no qual está inserido.

Os autores apresentam definições similares, pautando o engajamento, em linhas gerais, como uma sensação positiva de bem-estar, de felicidade, de disponibilidade energética e de realização por desenvolver as atividades propostas. Desse modo, manifesta-se forte identificação com o próprio trabalho. Ademais, é importante ressaltar que o engajamento consiste em uma característica momentânea que depende de como se desenvolvem as relações do colaborador e com o trabalho proposto, com a empresa, com os colegas de trabalho e com os líderes, recebendo também influência do meio no qual está imerso.

## **2. Antecedentes e consequentes do engajamento**

Dentre os diversos fatores que causam o engajamento, pode-se destacar a motivação e a satisfação. A primeira impacta positivamente tanto o desempenho individual quanto o desempenho em grupo, sendo amplificada por meio de incentivos. A segunda, de acordo com Jacobs e Solomon (1976), apresenta maior relação com o desempenho ao resultar recompensas. Nessa direção, entende-se que os incentivos e as recompensas estão ligados, de forma indireta, com o engajamento dos colaboradores.

A conquista do engajamento por parte do colaborador depende de diferentes ações e situações que têm como palco tanto o ambiente de trabalho, quanto o externo a ele. As ações relacionadas ao ambiente de trabalho, dividem-se em referentes com o colaborador, como o desempenho pessoal no trabalho, e associadas com a empresa, como os recursos e demandas organizacionais, liderança situacional e cultura da gestão de diversidade. Enquanto as relacionadas ao ambiente externo do mercado de trabalho divide-se entre características pessoais, como autoestima, otimismo e resiliência, e características externas, como sensação de bem-estar e qualidade de vida. Todos esses fatores influenciam para a obtenção da sensação de engajamento, que gera benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa.

A partir do exposto, é possível ressaltar que a forma com que o indivíduo lida, reage e interage a essas características é individual, por isso, a análise deve ser feita caso a caso. Assim, quando se identifica que o colaborador está em estado de engajamento, ele passa a se beneficiar – com características que causam o vigor, a dedicação e a absorção, melhorando visivelmente seu bem-estar e sentimento de realização – e a beneficiar a empresa com o aumento na qualidade de serviço, na motivação e na maior participação no trabalho.

Portanto, desenvolver estratégias e uma cultura de remuneração e reconhecimentos bem concebida e executada é uma grande vantagem competitiva sustentável para a empresa, já que remuneração é um incentivo aos colaboradores que, quando estão satisfeitos e engajados, tendem a produzir mais e melhor.

## **ESCALA UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)**

A escala de engajamento utilizada nesta pesquisa foi a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, proposta por Schaufeli e Bakker (2004). A escolha é decorrente de sua alta aceitação dentro da comunidade científica da área, sendo, inclusive, adaptada e validada para diferentes estudos sediados em diferentes países, e.g., Balducci; Fraccaroli; Schaufeli (2010); Nerstad, Richardsen e Martinussen (2010); Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Seguindo a mesma linha de defesa de Schaufeli e Bakker (2004), a UWES considera e mensura o engajamento como um construto único e independente, baseado em três dimensões: vigor, dedicação e concentração (VAZQUEZ et al., 2016). Ainda para Vazquez (2016), o engajamento no trabalho é descrito como um estado mental positivo que afeta tanto o bem-estar quanto a realização profissional.

Convém informar que a versão original da Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht é formada por 17 proposições, sendo cinco delas referentes à dedicação, seis relacionadas à concentração e seis relativas ao vigor. A medição é feita a partir da escala Likert de sete pontos, de zero a seis, em que as extremidades representam "nunca" e "sempre". Além disso, a equivalência visa indicar a regularidade com que ocorrem as situações descritas em cada situação proposta. Já o cálculo final pode ser encontrado através da soma das pontuações nos três fatores (VAZQUEZ et al., 2016).

O formulário foi aplicado durante a pandemia de Covid-19, síndrome respiratória aguda grave que apresenta alta transmissibilidade, em meio a este contexto adverso, nações adotaram medidas de confinamento social que visavam diminuir a taxa de transmissão da síndrome. Neste entretempo, as empresas implementaram diferentes estratégias para garantir que os colaboradores produzissem em teletrabalho, a grande maioria em suas casas, essa modalidade pode representar para alguns colaboradores uma sensação de liberdade, sendo agradável e bem-quisto, mas o oposto também pode ocorrer, a partir da dificuldade de não se desconectar nunca (PÉREZ SÁNCHEZ, 2010). Todas essas sensações, portanto, afetam a percepção de engajamento por parte do colaborador.

O modelo teve o objetivo de identificar o perfil do entrevistado com informações referentes à idade, ao gênero, à região do Brasil que reside, ao estado civil e ao setor no qual o entrevistado atuava. Assim, caso o respondente se enquadrasse no grupo que desenvolve atividade laboral nas indústrias, as perguntas seguintes seriam relacionadas a dados contratuais, tais como: cargo, carga horária e faixa salarial. Utilizando plataformas eletrônicas com o objetivo de atingir uma ampla quantidade de respostas através da divulgação com o método bola de neve, foram obtidas 398 respostas, das quais 387 tinham entre 18 e 31 anos, enquadrados, dessa forma, na Geração Z. Dentre eles, 207 trabalhavam no setor secundário da economia - público-alvo desta pesquisa -, ao qual foi aplicado a Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht.

## ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento e análise de dados, este trabalho propõe uma nova divisão nas categorias de idade, região, cargo e salário de acordo com as respostas dos entrevistados. Sendo assim, a nova organização apenas reagrupa as respostas, tendo em vista uma maior proporcionalidade entre os grupos.

**Tabela 1:** Dados Reorganizados - Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%)

Variáveis	Especificações	Frequências Absolutas (N)	Número Percentual (%)
Estado Civil	Mora junto I Casado(a)	15	7,25
	Solteiro(a)	192	92,75
Idade	18 a 22 anos	100	48,31
	23 a 27 anos	107	51,69
Gênero	Feminino	104	50,24
	Masculino	103	49,76
Região	Sudeste	194	93,72
	Sul, Centro-Oeste, Norte	13	6,28
	Estagiário(a)	145	70,05
Cargo	Assistente, Analista, Consultor	50	24,15
	Cargo de Gestão - Supervisor, Coordenador ou Gerente	12	5,80
Salário	R\$ 1.045,00 a R\$ 2.090,00	134	64,73
	R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00	46	22,22
	R\$ 4.181,00 ou mais	27	13,04

Elaboração própria.

A partir das respostas obtidas no formulário referente à Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht, adaptada e validada no Brasil por (VAZQUEZ et al., 2016), mensura-se a frequência com que as afirmações relacionadas às dimensões do engajamento no trabalho ocorrem na vida de cada entrevistado. Importa mencionar que as afirmativas foram classificadas de 0 a 6, em que 0 representa “nunca” e 6 “sempre”. À vista disso, o escore bruto de engajamento é obtido pela soma das respostas dadas, dividida pelo número total de itens (N=17). Não há itens invertidos na escala, pois são todos positivos. Para obter o escore bruto de vigor, Dedicção e Concentração, é preciso somar separadamente as respostas específicas a cada fator e dividir esse resultado pelo número total de itens dele.

Na Tabela 2, compartilha-se as modas (Mo), as médias (Me) e os desvios-padrão ( $\sigma$ ) relativos ao Construto de Engajamento no Trabalho. De acordo com a óptica geral, os entrevistados demonstram dimensão para o Construto de Engajamento no Trabalho geral (Mo = 0; Me = 4,32;  $\sigma = \pm 0,06$ ). Dentre as seções, a maior média é a da dimensão dedicação (Mo = 6; Me = 4,65;  $\sigma = \pm 0,07$ ), seguido de concentração (Mo = 5; Me = 4,22;  $\sigma = \pm 0,17$ ) e depois vigor (Mo = 4; Me = 4,10;  $\sigma = \pm 0,21$ ). A assertiva de maior destaque relacionada à dedicação foi a “D4” (Me = 5,02), referente à concentração “C3” (Me = 4,95), relativo ao vigor “V6” (Me = 4,99). A sentença de menor destaque relacionada à dedicação é “D3” (Me = 4,31), referente à concentração “C6” (Me = 3,47), relativo ao vigor “V3” (Me = 3,23).

**Tabela 2:** Engajamento Geral - Moda, Média e Desvio Padrão

		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
DEDICAÇÃO	D1	5	4,47	1,36
	D2	6	4,50	1,33
	D3	5	4,31	1,44
	D4	6	5,02	1,24
	D5	6	4,92	1,29
	<b>Dimensão</b>	<b>6</b>	<b>4,65</b>	<b>0,07</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,901</b>		
CONCENTRAÇÃO	C1	5	4,38	1,33
	C2	4	3,60	1,38
	C3	6	4,95	1,18
	C4	5	4,58	1,34
	C5	6	4,37	1,38
	C6	3	3,47	1,74
	<b>Dimensão</b>	<b>5</b>	<b>4,22</b>	<b>0,17</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,801</b>		
VIGOR	V1	4	4,07	1,31
	V2	4	3,94	1,41
	V3	3	3,23	1,60
	V4	4	3,94	1,59
	V5	4	4,42	1,34
	V6	5	4,99	0,96
	<b>Dimensão</b>	<b>4</b>	<b>4,10</b>	<b>0,21</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,830</b>		
ENGAJAMENTO NO TRABALHO	Construto de Engajamento no Trabalho	4	4,30	0,17
	<b>Dimensão</b>	-	<b>4,32</b>	<b>0,06</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,921</b>		

Elaboração própria.

Com altos valores na moda e na média do componente comportamental energético dedicação, pode-se afirmar que os entrevistados possuem, com muita frequência (6) ou frequentemente (5), alta concentração durante a realização do trabalho, além de contar com grande inspiração e ânsia para cumprir seus desafios e objetivos. Desse modo, cria-se significado em suas tarefas, o que gera orgulho e entusiasmo. Enquanto isso, na concentração, de segunda maior moda e média, frequentemente (5) ou algumas vezes (4), os respondentes dispõem de altos níveis de concentração e felicidade durante a realização do trabalho, somados à sensação de que o tempo passa “voando” e sentindo dificuldade de se desligar do trabalho. Já o vigor, de menor moda e média, aponta que os entrevistados, frequentemente (5) ou algumas vezes (4), contribuem com altos níveis de energia, persistência, esforço no trabalho e resiliência mental.

Quanto à comparação entre os valores do Alfa de Cronbach, que mede a confiabilidade de um instrumento de medida em diferentes aspectos, o engajamento o trabalho - como fator geral - apresentou alfa de consistência interna excelente (0,92), valor pouco aquém da versão brasileira da UWES (0,95). O mesmo ocorreu na seção dedicação, com alfa de excelente consistência interna (0,90), apresentando-se dentro do esperado para a versão original da escala (variação entre 0,60 e 0,92) e próximo ao alfa da escala adaptada (0,87). Referente à seção concentração, o alfa apresenta-se com boa consistência interna (0,80) e dentro da margem proposta pela versão modelo (entre 0,68 e 0,88) quando comparado ao alfa da versão validada (0,85), se apresenta pouco abaixo do esperado. Relativo à seção de vigor, o alfa de Cronbach também é classificado com uma boa consistência interna (0,83), valor dentro do proposto pela escala base (entre 0,60 e 0,92) e pouco abaixo do valor alinhado pela escala traduzida (0,86). Por estarem enquadrados ou muito próximos as médias propostas, tem-se que o engajamento do público-alvo não apresentou grandes flutuações mesmo imersos na realidade pandêmica do trabalho remoto.

Além disso, a partir da organização de dados, tem-se a moda, a média e o desvio padrão geral, analisados separadamente por gênero, idade, cargo e faixa salarial conforme cada pergunta referente à Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht. E ainda, nota-se que as mulheres apresentam maior média de engajamento (Me= 4,40), sendo a maior diferença na dimensão dedicação quando comparado aos homens. No que diz respeito a divisão por faixa etária, o público de 18 a 22 anos é mais engajado (Me= 4,43) do que o público de 23 a 31 (Me= 4,22), e a maior diferença também está na dimensão dedicação. Os cargos de gestão, no entanto, segundo a análise de segmentação dos cargos, apresentam maior engajamento (Me= 4,62), seguidos pelos estagiários (Me= 4,39) e, posteriormente, analistas, assistentes e consultores (Me= 4,06). Por

fim, sobre a faixa salarial, quem ganha um salário igual ou maior a R\$4.181,00 está mais engajado (Me= 4,41), seguidos pela primeira faixa de R\$1.045,00 a 2.090,00 (Me= 4,33), e, depois, para a faixa de R\$2.091,00 a 4.180,00 (Me= 4,23).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a compreender tanto as definições de engajamento quanto a percepção que a Geração Z possui, a qual exerce suas atividades laborais na área administrativa das indústrias, posto que o tema é de suma importância para a academia e para o mercado de trabalho. Enquanto a academia é a interessada em acompanhar a evolução da geração e a relação que ela estabelece com o mercado de trabalho, as empresas buscam estratégias de incentivo e reconhecimento eficazes, dados para desenvolver ferramentas e estratégias exitosas, direcionar o investimento de forma a contemplar os colaboradores com o que lhes é mais aderente, visando não só reter seus talentos, mas também atrair novos, pauta presente na área de Recursos Humanos.

É importante mencionar também que, durante o desenvolvimento deste trabalho, todos os objetivos foram atingidos (geral e específicos), já que, com a aplicação da Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht, foi possível recolher e compilar dados referentes à percepção de engajamento do público-alvo e comparar as respostas dentro da segmentação de dados proposta. Além disso, a pesquisa sistemática auxiliou no agrupamento das definições, dos antecedentes e das consequências do engajamento, informações que, somadas aos dados e às interpretações dos resultados, podem servir como fonte de informação para o desenvolvimento de estratégias empresariais na área de recursos humanos. Sendo assim, dedicar-se ao tema é um grande diferencial frente aos concorrentes, uma vez que, com uma cultura de remuneração e reconhecimentos bem concebida, os colaboradores estarão satisfeitos e engajados, apresentando maior tendência em produzir mais e com maior qualidade.

Nesse contexto, os resultados mostram, de forma geral, que o Construto de Engajamento no Trabalho tem uma alta média geral, com um equilíbrio entre as três sensações, sendo a maior média da dimensão dedicação, seguido de concentração e depois de vigor. Logo, o Alfa de Cronbach enquadra-se tanto na variação proposta na escala original quanto na escala validada, o que demonstra que o público-alvo desta pesquisa não demonstrou grandes oscilações no engajamento por conta do teletrabalho.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 9 maio 2008.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Work engagement: Introduction. In: **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. [s.l: s.n.]. p. 1–8.
- BALDUCCI, C.; FRACCAROLI, F.; SCHAUFELI, W. B. Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 26, n. 2, p. 143–149, 2010.
- COELHO, G. R. A evolução do entendimento dos estudantes em eletricidade: Um estudo longitudinal. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 13, n. 1, p. 48–72, 2014.
- JACOBS, R.; SOLOMON, T. Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 4, p. 417–421, ago. 1976.
- NERSTAD, C. G. L.; RICHARDSEN, A. M.; MARTINUSSEN, M. Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 51, n. 4, p. 326–333, ago. 2010.
- Ouweneel, E.; Le Blanc, P. M.; Schaufeli, W. B. Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. **Journal of Positive Psychology**, v. 6, n. 2, p. 142–153, mar. 2011.
- PÉREZ SÁNCHEZ, C. El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? **IDP. Revista de Internet, Derecho y Política**, n. 11, p. 24–33, 2010.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701–716, 2 jul. 2006.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. SPEC. ISS., p. 363–382, 1 jun. 2002.
- VAZQUEZ, A. C. S. et al. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In: **Avaliação em Psicologia Positiva**. [s.l: s.n.]. p. 75–87.
- VEIGA NETO, A. R. et al. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 287, 16 dez. 2014.