



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



JULIANA ABBADE PEREIRA

## **ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z:**

Percepção de Engajamento dos Colaboradores da Área  
Administrativa das Indústrias

Limeira  
2022



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



JULIANA ABBADE PEREIRA

## **ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z:**

Percepção de Engajamento dos Colaboradores da Área  
Administrativa das Indústrias

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Angela Christina Lucas

Limeira  
2022

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

P414e Pereira, Juliana Abbade, 2000-  
Engajamento da geração Z : percepção de enajamento dos  
colaboradores da área administrativa das indústrias / Juliana Abbade  
Pereira. — Limeira, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Angela Christina Lucas.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) — Universidade  
Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Geração Z. 2. Motivação no trabalho. I. Lucas, Angela Christina,  
1979-. II.  
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências  
Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Generation Z engagement: employee's perception of  
engagement in the area administrative of industries

**Palavras-chave em inglês:**

Generation Z

Employee motivation

**Titulação:** Bacharel em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 14-07-2022

**Autor:** Juliana Abbde Pereira

**Título:** Engajamento da Geração Z: Percepção de Engajamento dos Colaboradores da Área Administrativa das Indústrias

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas

**Instituição:** Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

**Aprovado em:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof(a). Dr(a). Nome (Orientador(a)) – Presidente  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a)  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

---

Prof(a). Dr(a). Nome (Orientador(a))

Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Dedico esta pesquisa a minha família, que sempre me apoiou em todas as decisões e esteve ao meu lado tanto para comemorar os momentos de vitória, quanto para me orientar nos momentos de aprendizado. Por eles me incentivarem, me encorajem a seguir meus sonhos e conquistar meus objetivos, por vibrarem a cada boa novidade e por fazerem parte de quem sou hoje, minha mais sincera admiração e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Universidade Estadual de Campinas e do Programa Institucional de bolsas de iniciação científica e tecnológica da Unicamp (PIBIC), que possibilitam que a pesquisa fosse realizada. Agradeço também a todas as pessoas que se disponibilizaram a preencher o formulário, tiveram interesse em me auxiliar na realização da pesquisa e divulgaram meu trabalho.

Agradeço também ao suporte da Faculdade de Ciências Aplicadas e da Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP) e, principalmente, à Professora Doutora Ângela Christina Lucas, que ofereceu apoio durante toda a realização do projeto. Graças a todo o apoio que me foi oferecido, me senti atraída em me dedicar a pesquisa dentro da academia.

Viver é melhor que sonhar  
Elis Regina



PEREIRA, Juliana Abbade. Engajamento da Geração Z: Percepção de Engajamento dos Colaboradores da Área Administrativa das Indústrias. 2022. nº 46. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2022.

## RESUMO

Visando à retenção de seus talentos, bem como a atração de novos, empresas do setor secundário devem conhecer a Geração Z e entender como é sua percepção de engajamento. O estudo é significativo porque o grupo iniciou sua carreira no mercado de trabalho recentemente e ocupa os mais variados cargos nos setores da economia brasileira. O setor secundário 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 esta pesquisa, uma revisão sistêmica de literatura foi realizada, objetivando identificar as definições de engajamento, seus antecedentes e consequentes. Outrossim, realizou-se a aplicação do questionário Utrecht Work Engagement Scale (UWES), adaptada e validada no Brasil por Vazquez et al. (2016), através do qual dados primários foram coletados e analisados. A pesquisa foi desenvolvida em um contexto adverso, meio a pandemia de Covid-19, momento em que empresas adotaram o teletrabalho como estratégia para diminuir a taxa de transmissão da síndrome respiratória.

Os resultados mostram, de forma geral, que a percepção 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 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.

**Palavras-chave:** Engajamento. Geração Z. Industria. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

PEREIRA, Juliana Abbade. Engajamento da Geração Z: Percepção de Engajamento dos Colaboradores da Área Administrativa das Indústrias. 2022. nº 46. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2022.

## ABSTRACT

To retain their talent as well as attract new ones, companies in the secondary sector must get to know Generation Z and understand their perception of engagement. The study is significant because the group started its career in the job market recently and occupies the most varied positions in the Brazilian economy sectors. The secondary sector is representative, as it was responsible for 14.1% of Brazilian GDP in the 1st quarter of 2019, according to the IBGE, demanding a large and current business body.

For this research, a systemic review of the literature was carried out, with the objective of identifying the definitions of engagement, its antecedents, and consequences. In addition, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) questionnaire was applied, adapted, and validated in Brazil by Vazquez et al. (2016), through which primary data were collected and analyzed. The research was developed in an adverse context, during the Covid-19 pandemic, when companies adopted teleworking as a strategy to reduce the transmission rate of respiratory syndrome.

The results show, in general, that the perception of engagement at work has a high general average, with balance between the three sensations, with the highest average in the dedication dimension, followed by concentration and vigor. Therefore, Cronbach's Alpha fits both the variation proposed in the original scale and in the validated scale, which shows that the target audience of this research did not show large fluctuations in engagement due to telecommuting.

**Keywords:** Engagement. Generation Z. Industry. People management. Human Resources.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação Alfa de Cronbach.....	22
Tabela 2	Perfil dos Respondentes Pertencentes da Geração Z que trabalham em Indústrias - Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%).....	30
Tabela 3	Relação entre Idade e Cargo – Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%).....	32
Tabela 4	Relação entre Salário e Cargo - Frequências Absolutas (N), Número Percentual.....	33
Tabela 5	Dados Reorganizados - Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%).....	35
Tabela 6	Engajamento Geral: Moda (Mo), Média (Me), Desvio Padrão ( $\sigma$ ) e Alfa de Cronbach.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais autores e suas respectivas definições de engajamento.....	24
----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>FCA</b>	Faculdade de Ciências Aplicadas
<b>Gen Z</b>	Geração Z
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>Me</b>	Média
<b>Mo</b>	Moda
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>SBU</b>	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
<b>UWES</b>	Utrecht Work Engagement Scale

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\alpha$	Alfa de Cronbach
$\sigma$	Desvio Padrão

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Justificativa.....	17
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	17
2	METODOLOGIA.....	18
2.1	Pesquisa Qualitativa.....	18
2.2	Pesquisa Quantitativa.....	18
2.2.1	Detalhamento do questionário.....	19
2.2.2	A Utrecht Work Engagement Scale (UWES).....	20
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	24
3.1	Antecedentes e Consequentes do Engajamento.....	27
3.2	O Engajamento da Geração Z nas Indústrias.....	29
4	RESULTADOS.....	31
4.1	Resultados Iniciais.....	31
4.1.1	Reorganização e atualização na análise de perfil dos entrevistados.....	35
4.2	Análise Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht.....	36
4.2.1	Análise geral.....	36
4.2.2	Análise segmentada.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho de uma organização é influenciado por diversos fatores, sejam eles internos ou externos. Fatores referentes ao ambiente externo são aqueles que a empresa não possui controle efetivo, e.g., volatilidade política ou econômica, pressões regulatórias de mercado e nível de concorrência. Enquanto isso, as questões de ambiente interno podem ser mais facilmente controladas no âmbito organizacional, a partir de estratégias como: estrutura de governança, programa de desempenho organizacional, política de remuneração, incentivo e reconhecimento (GÜREL, 2017).

O termo “engajamento” tem origem a partir de Maslow na obra “Motivação e Personalidade” de 1954, sendo entendido como um bom aproveitamento dos membros da organização de seus próprios papéis no trabalho, possibilitando uma melhor expressão física, cognitiva, emocional e mental dentro desse ambiente. Por conseguinte, partindo desse marco conceitual, empresários e acadêmicos têm empreendido interesse sobre o estudo do engajamento e do perfil dos colaboradores. O engajamento no trabalho pode ser concebido como um construto motivacional benéfico (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BAKKER; LEITER, 2010). A partir dessa perspectiva, os autores 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. Já a partir de Coelho (2014), o engajamento refere-se à relação estabelecida entre o indivíduo e a atividade que está sendo realizada, podendo assim, o sujeito ser afetado pelo contexto no qual está inserido. As definições de engajamento oferecem, portanto, insumos para uma compreensão sobre os fatores internos organizacionais (aqueles que são atrelados ao ambiente interno das organizações).

A Geração Z, nascidos após 1990, estabeleceu sua carreira no mercado de trabalho, ocupando os mais variados cargos nos diversos setores da economia brasileira (VEIGA NETO et al., 2014). Além disso partir de Veiga Neto et al. (2014), é posto também que esse grupo tende a prosperar na sua jornada profissional com o passar dos anos, assumindo cada vez mais assentos dentro das empresas em virtude de sua formação e crescimento profissional, induzidos pelo crescimento do mercado. Naturalmente, a expectativa virtuosa para a Gen. – Z se dá, outrossim, por



conta da substituição de gerações antecessoras (gerações X e Y) por Z, tendo em conta que o primeiro grupo (geração X) ocupa estágios mais avançados de carreira – ou até mesmo a consolidação de carreira e aposentadoria (VAZQUEZ et al., 2016). Tornando-se cada vez mais influentes dentro das corporações pela quantidade de colaboradores do grupo dentro do corpo empresarial e por assumirem cargos de gestão, a Geração Z torna-se uma pauta importante a ser trabalhada pela área de recursos humanos. Para obter êxito no engajamento de seus colaboradores, é necessário que as empresas e suas políticas se adequem de acordo com a demanda que cada geração traz consigo (SMOLA; SUTTON, 2002) – uma vez que cada uma delas apresenta diferentes expectativas, necessidades, valores, objetivos e aspirações na vida profissional.

O setor secundário é o responsável por transformar matérias-primas em bens e pode ser subdividido em três setores: indústria da construção civil, indústria de serviços públicos e indústria manufatureira (ALMEIDA; SILVA; ANGELO, 2013). Tendo em vista a dimensão desse setor – à luz das considerações feitas sobre a Geração Z – há de estimar que uma ocupação significativa do setor secundário ocorra por essa geração. Para o Brasil, que teve seu processo de industrialização a partir da segunda metade do século XX e é composto predominantemente por empresas estrangeiras, esse setor foi o responsável por 14,1% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil no 1 trimestre de 2019, segundo o IBGE.

O cenário pandêmico oriundo da infecção por Covid-19 levou as empresas a implementarem diferentes estratégias para garantir que os colaboradores produzissem através do teletrabalho. Com a grande maioria trabalhando 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, podem ou não afetar a percepção de engajamento por parte do colaborador.

## 1.1 Justificativa

Visando à retenção de seus talentos, bem como a atração de novos, empresas do setor secundário devem conhecer a Geração Z e entender como é sua percepção de engajamento. Essa compreensão se demonstra relevante, tendo em vista que a Geração Z iniciou sua carreira no mercado de trabalho recentemente e ocupa os mais variados cargos nos setores da economia brasileira, além de que – por questões demográficas etárias – nascidos entre 1995 e 2010 tendem a ocupar espaço em detrimento das gerações anteriores (MARTINS, 2010). O setor secundário – também no qual também se inserem a Gen. Z – é de relevância macroeconômica para o Brasil, demandando grande e atual corpo empresarial.

Tendo em vista o surto pandêmico de Covid-19, classificado assim em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020), e a crise de saúde pública e econômica decorrente desse vírus (SHOSS et al., 2020), a pesquisa realizada empenha esforços para compreender os meandros referentes ao engajamento da geração Z – sobretudo no período de 2020/2021, marcado pela adoção de estratégias de trabalho remoto – que visou barrar o contágio do vírus entre os colaboradores.

## 1.2 Objetivos de Pesquisa

Considerando a questão central que orienta este estudo e a necessidade do tema, o objetivo geral desta pesquisa consiste em comparar o engajamento de diferentes grupos da Geração Z que possuem atividade laboral na área administrativa das indústrias do Brasil. Especificamente, objetiva-se:

- a. Identificar os principais autores e suas respectivas definições de engajamento;
- b. Estabelecer relações entre os antecedentes e consequentes do engajamento;
- c. Mensurar o nível de engajamento no trabalho que a Geração Z da área administrativa das indústrias possuem, considerando as dimensões de vigor, dedicação e concentração;
- d. Compilar informações que sejam úteis para o desenvolvimento de ferramentas e estratégias de engajamento exitosas.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Pesquisa Qualitativa

Uma revisão de literatura, mediante uma pesquisa exploratória, foi feita utilizando a plataforma Web of Science com o objetivo de trazer maior familiaridade ao tema e aos conceitos já pautados sobre engajamento, seus antecedentes e consequentes – além de sua relação com reconhecimento e incentivo. Os termos de busca foram estipulados no idioma inglês, de modo incluir internacionalmente os principais trabalhos e autores sobre o assunto. Assim, os termos buscados foram: “employee engagement”; “organization engagement” e “work engagement” Em cumprimento ao calendário de execução deste trabalho, para o filtro “período de publicação”, restringiu-se ao período de 2010 a 2020. Ademais, embasado a partir de Pires, Lucas e De Oliveira (2020) pesquisa priorizou os Journals de maior impacto em Administração e Psicologia, com H index acima e 1,3. Desse modo, selecionaram-se as revistas: “Journal of Human Resources”; “Personnel Psychology”; “Journal of Occupational and Organizational Psychology”; “Journal of Vocational Behavior”; “European Journal of Work and Organizational Psychology”; “Human Resource Management e Human Resource Management Journal”.

### 2.2 Pesquisa Quantitativa

Tendo em mãos o domínio sobre as definições de engajamento, seus antecedentes e consequentes, realizou-se uma pesquisa quantitativa através de um questionário online composto por diversas seções. A primeira explorava o perfil dos entrevistados e a segunda contava com o questionário da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), adaptada e validada no Brasil por Vazquez et al. (2016). Isto posto, disponibilizou-se o questionário nas plataformas eletrônicas, com o objetivo de atingir uma ampla quantidade de respostas através da divulgação pelo método bola de neve.

### 2.2.1 Detalhamento do questionário

O questionário foi aplicado durante a pandemia de Covid-19, em 2021. Parte do formulário disponibilizado foi originalmente desenvolvido. Ao todo, obtiveram-se 9 seções, nas quais diferentes pontos foram abordados. Aplicou-se o filtro para trabalhadores da indústria que faziam parte da Geração Z. 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 aos dados contratuais, tais como: cargo, carga horária e faixa salarial.

A primeira seção, contou com uma breve descrição sobre a pesquisa e seu objetivo, solicitando a concordância em participar da investigação e a ciência de que as respostas deveriam ser as mais sinceras possíveis, a fim de obter-se resultados mais consistentes à realidade.

Na segunda seção, objetivou-se identificar o perfil do entrevistado, a primeira pergunta referia-se à idade, subdividida em 5 grupos:

- i. menores de 18 anos
- ii. 18 a 22 anos
- iii. 23 a 27 anos
- iv. 28 a 31 anos
- v. 32 anos ou mais

Caso a resposta fosse “i” ou “v”, o respondente era direcionado à seção 9, uma vez que não se enquadra no requisito de pertencer a Geração Z. A segunda pergunta da seção foi o gênero, disposto entre “feminino”, “masculino” e “prefiro não me identificar”. A terceira questão interessava-se pela região do Brasil na qual o respondente se encontra, podendo ser: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. A quarta pergunta tange ao estado civil: “Solteiro (a)”, “Mora junto | Casado (a)”, “Separado (a) | Divorciado (a)” ou “Viúvo (a)”.

A terceira seção referia-se à área de atuação e só era acessada caso o pesquisado respondesse “ii”, “iii” ou “iv” na primeira pergunta da seção anterior. A

pergunta, dessa forma, objetivava compreender o setor no qual o entrevistado atuava:

- a. Setor Primário – extração de matérias-primas.
- b. Setor Secundário – indústria de transformação privada.
- c. Setor Terciário – venda de serviços e bens imateriais
- d. Estou fora do mercado

Caso a resposta não fosse “b”, o entrevistado era direcionado à seção 9, já que o objetivo é analisar a Geração Z que trabalha na indústria – setor secundário. Utilizando plataformas eletrônicas mirando atingir uma ampla quantidade de respostas através da divulgação com o método bola de neve, foram obtidas 398 respostas, das quais 387 tinham por respondentes pessoas entre 18 e 31 anos, enquadrados, portanto, na Geração Z. Dentre eles, 207 trabalhavam no setor secundário da economia – público-alvo desta pesquisa – ao qual foi aplicado a UWES. A quarta seção ocupou-se em captar dados contratuais, não apresentando nenhuma pergunta que fosse chave ou que excluísse algum respondente anteriormente filtrado.

Nessa seção a primeira pergunta se referia ao cargo, que estava dividido entre: estagiário (a), assistente, analista, consultor (a) e cargo de gestão – supervisor, coordenador ou gerente. A segunda pergunta diferenciava a carga horária, de “6 horas por dia ou menos – 30 horas semanais ou menos” ou “8 horas por dia – 40 horas semanais”. A terceira pergunta debruçou-se sobre a faixa salarial (baseando-se em múltiplos do salário-mínimo de R\$1.045,00 em 2021, segundo o Congresso Nacional).

- I. R\$ 1.045,00 a R\$ 2.090,00
- II. R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00
- III. R\$ 4.181,00 a R\$ 6.270,00
- IV. R\$ 6.271,00 a R\$ 8.360,00
- V. R\$ 8.361,00 a R\$ 10.450,00
- VI. R\$ 10.450,00 ou mais

A seção cinco dedicou-se a explicar a escala de *Likert* e introduziu a *UWES*.

### 2.2.2 A Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

A partir seção seis do questionário, partiu-se da 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.

A UWES conta com duas versões, uma original e outra abreviada. A versão abreviada é mais enxuta, depende de um modelo JDR monitor (um aplicativo eletrônico utilizado para o preenchimento do questionário) e tem como finalidade oferecer um feedback personalizado sobre os recursos e demandas de trabalho mais importantes (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Neste estudo, portanto, optou-se pela versão original – por abordar de forma mais completa e profunda a proposição de situações e perguntas referentes ao engajamento que o colaborador tem em seu trabalho. Abaixo, encontra-se disposta a escala tal como foi utilizada:

Na seção seis pauta-se a dedicação, distribuindo-se em cinco perguntas:

D1 – Considero meu trabalho cheio de significado e propósito

D2 – Sou entusiasmado(a) com meu trabalho.

D3 – Meu trabalho me inspira.

D4 – Tenho orgulho do trabalho que realizo.

D5 – Para mim, o meu trabalho é desafiador.

A seção sete dedica-se na concentração, contando com seis perguntas:

C1 – O tempo voa enquanto estou trabalhando.

C2 – Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.

C3 – Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.

C4 – Fico entretido(a) com meu trabalho.

C5 – Sinto-me empolgado(a) que me deixo levar quando estou trabalhando.

C6 – É difícil me desligar do meu trabalho.

A seção oito debruça-se no vigor, abrangendo com seis perguntas:

V1 – No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia.

V2 – No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de vigor.

V3 – Tenho vontade de começar a trabalhar quando me levanto de manhã.

V4 – Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempos muito longos.

V5 – Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.

V6 – Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.

Ademais, como método de mensuração de consistência, partiu-se do Alfa de Cronbach, que é comumente para estimar a confiabilidade de testes e escalas – tendo como fonte de dados conjuntos de itens ou reagentes que mensuram determinado atributo ou campo de conteúdo (LEDESMA; MOLINA ÍBAÑEZ; VALERO MORA, 2002). Assim, este estudo contou com a utilização desse método de mensuração de consistência, que pode ser calculado a partir da fórmula abaixo:

$$(1) \quad \alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Em que k é o número de itens de teste;  $S_i^2$  é soma da variância dos itens (de 1... i) e  $S_{sum}^2$  é a variância total do teste.

O coeficiente de confiabilidade se dá em função de dois termos: (i) o número de itens (ou extensão do teste) e (ii) a proporção da variância total do teste devido à covariância entre suas partes (itens). Isso significa que a confiabilidade depende da duração do teste e da covariância entre seus itens. Os valores do Alfa de Cronbach são classificados em:

Tabela 1 – Classificação Alfa de Cronbach

Valor de Alfa	Consistência interna
0,91 ou mais	Excelente
Entre 0,81 e 0,90	Bom
Entre 0,71 e 0,80	Aceitável
Entre 0,61 e 0,70	Questionável
Entre 0,51 e 0,60	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

Fonte: Elaborada a partir de Ledesma, Molina Ibañez e Valero Mora (2002).

Para a escala original, o intervalo de variação dos Alphas ocorre entre 0,60-0,92 para vigor; 0,77-0,93 para dedicação e 0,68-0,88 para concentração. Esses resultados foram encontrados em pesquisas que utilizaram o instrumento original ou versões adaptadas para outros países (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; VAZQUEZ et al., 2016). Sobre os fatores, ainda, estudos anteriores demonstram altas correlações entre si, com uma média  $r > 0,60$ , e.g., partir de Bakker, Demerouti e Schaufeli (2002). É importante ressaltar que os resultados apresentados pelos cálculos não são unânimes, uma vez que se analisa três pilares (vigor, dedicação e concentração) para medir um único fator (engajamento no trabalho).

A versão adaptada e validada da escala no Brasil supracitada, feita por Vazquez et al. (2016), apresenta importantes contribuições a fim de abranger a população brasileira e viabilizar o uso desse instrumento de acordo com a cultura do país. Segundo as conclusões de Vazquez et al. (2016), essa versão mostrou viabilidade das duas soluções, i.e., os resultados encontrados podem ser interpretados pelo score geral e é discriminado nas três dimensões. Na versão brasileira da UWES, foi encontrada uma consistência interna cujo Alpha é de 0,95 – para o fator geral de engajamento no trabalho;



de 0,86 – para vigor; 0,87 – para dedicação e 0,85 – para concentração. Assim, tendo em vista a consistência dos Alphas supracitados, a utilização deste trabalho do modelo adaptado por Vazquez et al. (2016) demonstra-se pertinente.

Por fim ao aspecto da UWES, convém ressaltar que sua versão original – cuja traduzida foi empregada neste estudo – 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, que representam respectivamente “nunca”, “quase nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “com muita frequência” e “sempre”. Além disso, os resultados da escala visam indicar a regularidade que ocorrem as situações descritas em cada situação proposta. Já o cálculo final pode ser encontrado por meio da soma das pontuações nos três fatores (VAZQUEZ et al., 2016).

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

O engajamento no trabalho é descrito como um construto motivacional benéfico (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BAKKER; LEITER, 2010). Nessa perspectiva, os autores 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 à manutenção de altas taxas nos níveis de energia, persistência, esforço no trabalho e resiliência mental nas atividades laborais. Já a dedicação é a responsável por despertar no colaborador a completa concentração durante a realização de sua atividade laboral, trazendo maior inspiração, ânsia em cumprir os desafios com maior significado, 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 Ouweneel, 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 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. Abaixo, no quadro 1, apresenta-se uma síntese dos principais autores e suas respectivas concepções sobre engajamento.

Quadro 1 – Principais autores e suas respectivas definições de engajamento

Autores	Discussão
Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013)	<i>Work engagement</i> é um conceito psicológico recente e promissor, com relevância para o âmbito dos negócios para o âmbito acadêmico.

- Bakker e Demerouti (2008);  
Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)
- Caracterizado como forma de ser, influenciam seus colegas a se comportarem e se sentirem de forma similar.
- Bakker e Demerouti (2008); Schaufeli; Bakker (2004); Schaufeli; Bakker; Salanova (2006); Vazquez et al. (2016)
- É um constructo motivacional positivo, sempre relacionado com o trabalho, implicado em sentimento de realização (*fulfillment*), caracterizado por vigor, dedicação e concentração, envolvido em um estado positivo da mente (cognição), persistente no tempo, de natureza motivacional e social, associado a um estado afetivo emocional, caracterizado por um estado psicológico.
- Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)
- O engajamento no trabalho é tanto individual, como coletivo e social, estando intimamente conectado com o desenvolvimento organizacional, mediante relações recíprocas que geram consequências positivas para ambos.
- Chiavenato (2008);  
Schaufeli,  
Bakker e Salanova (2006)
- No que tange ao ambiente organizacional, não existe um conjunto de benefícios preestabelecidos, recursos ou técnicas nas organizações que funcionem de forma igual em distintos contextos. As boas práticas para o desenvolvimento de recursos humanos, desde as organizações saudáveis, são específicas para cada contexto organizacional.

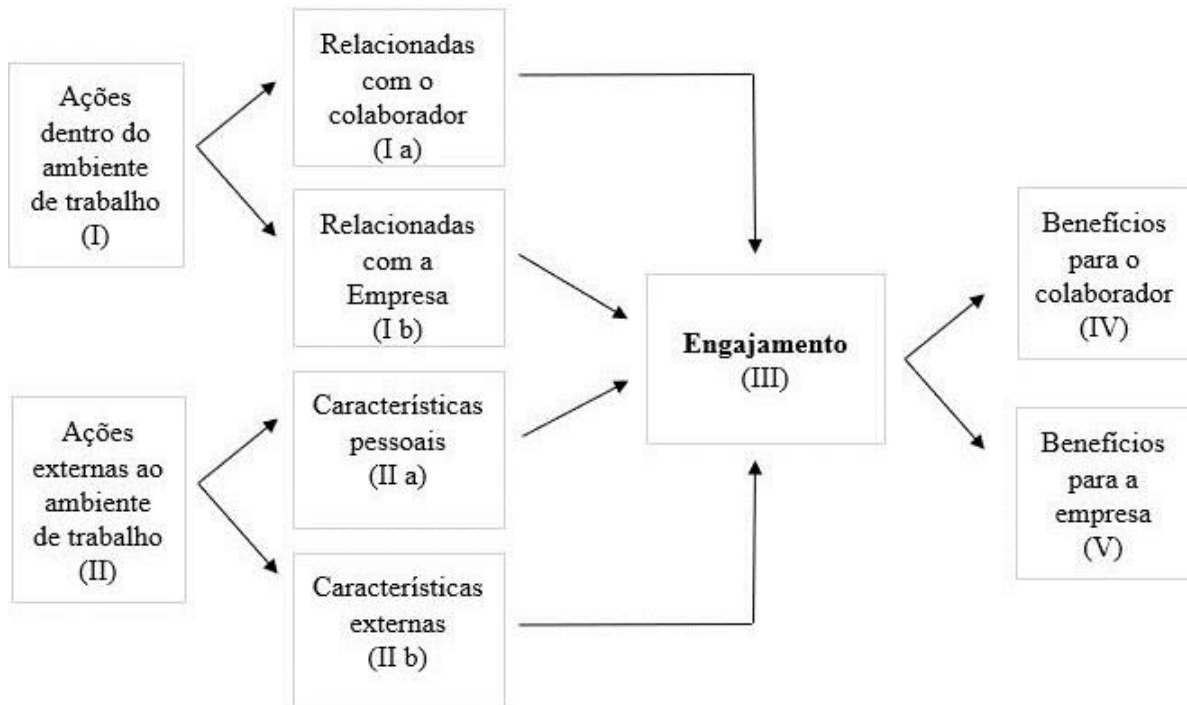
Colaboradores engajados apresentam algumas características positivas dentro do ambiente de trabalho, dentre eles o compromisso com a organização, conduta extrafunções, iniciativa pessoal, qualidade de serviço, autoeficácia, resiliência, processos de motivação, recursos e demandas laborais, além de maior envolvimento no trabalho. Pessoas engajadas tendem a apresentar mais desses comportamentos positivos de forma intuitiva e natural, ficando mais felizes durante a realização do trabalho e tendo prazer em se dedicar às suas atividades (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

As características positivas apresentadas pelo colaborador engajado, também geram benefícios à organização, tendo em vista que ele tende a melhorar seu desenvolvimento, apresenta maior curiosidade em aprender, busca meios de aprimorar o que já está em processo, se doa mais a sua atividade laboral, aumenta a produtividade, quantidade de dedicação e envolvimento, além de intensificar a sensação de pertencimento à organização (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

### **3.1 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 partir da definição dos principais autores sobre o assunto, o modelo analítico 1, abaixo, foi desenvolvido.

### Modelo analítico – Antecedentes e Consequentes do Engajamento



Autoria própria.

A partir de Bakker e Leiter (2010), algumas A conquista do engajamento por parte do colaborador depende de diferentes ações e situações que têm como palco tanto o ambiente de trabalho (I), quanto o externo a ele (II). As ações relacionadas ao ambiente de trabalho, dividem-se em (I a) referentes com o colaborador, como o desempenho pessoal no trabalho e as realizações individuais, e (I b) as relacionadas à empresa apresentam-se como: demandas organizacionais; satisfação do cliente; recursos ocupacionais concedidos; a forma pela qual é desenvolvida a socialização e avaliação dos colaboradores; a seleção de pessoal; a cultura de se ter um contrato psicológico; as auditorias; oficinas; os incrementos de recursos laborais; os procedimentos do trabalho; as constantes modificações laborais e o desenvolvimento e incentivo tanto à liderança, quanto à liderança situacional (transformacional), além da cultura de gestão da diversidade e relacionamento interpessoal.

Enquanto as relacionadas ao ambiente externo do mercado de trabalho (II), essas dividem-se entre (II a e II b). Sobre as características pessoais (II

a), listam-se aquelas como: a autoeficácia, a autoestima, a frequência do capital psicológico positivo, a presença de crenças, o tipo de enfrentamento normalmente utilizado por aquele colaborador, além de seu nível de otimismo e resiliência. Sobre as características externas (II b), listam-se aquelas como: o apoio social, a sensação de bem-estar e a qualidade de vida em geral. Todos esses fatores influenciam à 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 a qual 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 (IV) se beneficiar – com características que causam o vigor, a dedicação e a absorção, como a constante resiliência, o sentimento de realização (*fulfillment*), além de melhora visível no bem-estar e na qualidade de vida em geral, demonstrando com mais frequência emoções positivas, melhora na saúde física e psicológica, assim como pelo sentimento de plenitude e alta taxa de concentração no trabalho – e a (V) beneficiar a empresa com o aumento na qualidade de serviço, com a tendência a ter maior compromisso organizacional, apresenta melhor conduta em extrafunções, maior iniciativa pessoal, autoeficácia, maior dependência ao trabalho (*workaholism*), resiliência e motivação.

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

### **3.2 O Engajamento da Geração Z nas Indústrias**

Cada geração carrega um conjunto diferentes de expectativas, necessidades, valores, objetivos e aspirações na vida profissional e todos esses elementos são fatores que influenciam o comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002). As teorias sobre gerações defendem que pessoas nascidas em um mesmo período compartilham experiências de vida históricas

e sociais, gerando vivências comuns que podem afetar de forma similar o padrão de resposta aos estímulos.

A Geração Z, nascida a partir de 1990, entra para o mercado de trabalho em meados de 2010, como alvo estratégico e necessário no cotidiano das organizações, já que satisfaz às exigências do mercado por resultados mais rápidos e compõem a maior massa de mão de obra disponível no mercado. Esse grupo é, também, chamado de geração digital, on-line, conectada e silenciosa (VEIGA NETO et al., 2014). A Gen. Z consigo características comuns e próprias do grupo, sendo elas intrínsecas e comportamentais, tais como desejo de liberdade, inovação e colaboração (MARTINS, 2010). Eles trazem, ainda, a prévia familiaridade com a tecnologia (SMOLA; SUTTON, 2002), a rapidez de captação e análise das informações e a fácil irritabilidade quando estas não lhes são facilmente acessadas (VEIGA NETO et al., 2014). A Geração da Inovação está ocupando diferentes postos em todos os setores da economia brasileira e mundial, para atrair e reter os novos talentos, desenvolver uma boa remuneração estratégica é imprescindível.

A indústria é composta por dois grandes nichos: produção e administrativo, sendo o segundo composto pelas áreas: financeira, gestão de pessoas, setor comercial, setor operacional, pesquisa e desenvolvimento (ALMEIDA; SILVA; ANGELO, 2013). Para engajar colaboradores de diferentes setores econômicos, áreas de atuação e idade, é necessário traçar estratégias personalizadas de acordo com o perfil de determinado setor.

Portanto, mapear quais são os reconhecimentos que engajam – de forma mais efetiva os colaboradores pertencentes a Geração Z que trabalham na indústria – oferece informações que podem auxiliar as empresas a traçarem estratégias mais assertivas, visando destinar seus recursos de forma mais efetiva para obter bons resultados, além de beneficiar os colaboradores, que serão incentivados com o que mais os engajam.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Resultados Iniciais

O formulário teve ao todo 398 respostas, as quais 387 tinham entre 18 e 31 anos, enquadrados, portanto, na Geração Z. Dentre essas, 207 pessoas trabalhavam no setor secundário da economia (o público-alvo dessa pesquisa, uma vez que se enquadram nos dois pré-requisitos) e sob eles foi aplicado um questionário Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Abaixo, na tabela 2, encontra-se disposto o perfil dos respondentes.

Tabela 2 - Perfil dos Respondentes Pertencentes da Geração Z que trabalham em Indústrias - Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%)

Variáveis	Especificações	Frequências Absolutas	Número Percentual
Estado Civil	Mora junto   Casado(a)	15	7,25
	Solteiro(a)	192	92,75
Idade	18 a 22 anos	100	48,31
	23 a 27 anos	90	43,48
	28 a 31 anos	17	8,21
Gênero	Feminino	104	50,24
	Masculino	103	49,76
Região	Centro-Oeste	2	0,97
	Norte	2	0,97
	Sudeste	194	93,72
	Sul	9	4,35
Cargo	Estagiário(a)	145	70,05
	Assistente	16	7,73
	Analista	30	14,49
	Consultor(a)	4	1,93
	Cargo de Gestão	12	5,8
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 a R\$ 6.270,00	12	5,8
	R\$ 6.271,00 a R\$ 8.360,00	7	3,38
	R\$ 8.361,00 a R\$ 10.450,00	4	1,93
	R\$ 10.450,00 ou mais	4	1,93

Autoria própria.



Analisando o perfil dos entrevistados, 100 deles (48,31%) estão enquadrados na faixa etária de 18 a 22 anos. Outros 90 (43,48%) respondentes são pertencentes à faixa etária de 23 a 27 anos, enquanto apenas 17 (8,21%) da amostra faziam parte da última faixa etária da Geração Z, tendo entre 28 e 31 anos. De forma menos segmentada, pode-se identificar que a grande parte dos entrevistados, 190 (91,79%), estão distribuídos nas duas primeiras faixas etárias e têm entre 18 e 27 anos.

Quanto ao gênero, as respostas ficaram divididas, sendo 104 (50,24%) do gênero feminino, 103 (49,76%) do gênero masculino. Esse equilíbrio aproximado entre as respostas não foi encontrado quando as perguntas se referiam ao estado civil e a região do Brasil. A maior parte dos respondentes 192 (92,75%) são solteiros, enquanto apenas 15 (7,25%) são casados ou moram juntos. O desequilíbrio também é encontrado na distribuição entre as regiões do Brasil na qual residem, já que a grande maioria 194 (93,72%) é do Sudeste, enquanto os outros 13 (6,28%) estão divididos entre Sul [9 (4,35%)], Centro-Oeste [2 (0,97%)] e [Norte 2 (0,97%)].

Referente aos cargos, 145 (70,05%) dos respondentes são estagiários, 16 (7,73%) são assistentes, 30 (14,49%) são analistas, 4 (1,93%) são consultores e 12 (5,80%) trabalham em cargos de gestão (como supervisor, coordenador ou gerente). A relação entre idade e cargo encontra-se disposta na tabela 3, abaixo.

Tabela 3 – Relação entre Idade e Cargo – Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%)

		Frequências Absolutas	Número Percentual
<b><i>Estagiário(a)</i></b>		<b>145</b>	
Faixa Etária	18 a 22 anos	94	64,83
	23 a 27 anos	51	35,17
<b><i>Assistente</i></b>		<b>16</b>	
Faixa Etária	18 a 22 anos	4	25
	23 a 27 anos	12	75
<b><i>Analista</i></b>		<b>30</b>	
Faixa Etária	18 a 22 anos	2	6,67
	23 a 27 anos	18	60
	28 a 31 anos	10	33,33
<b><i>Consultor(a)</i></b>		<b>4</b>	
Faixa Etária	23 a 27 anos	2	50
	28 a 31 anos	2	50
<b><i>Cargo de Gestão</i></b>		<b>12</b>	
Faixa Etária	23 a 27 anos	7	58,33
	28 a 31 anos	5	41,67

Autoria Própria.

Dentre os 145 estagiários, 94 (64,83%) têm de 18 a 22 anos e 51 (35,17%) estão entre 23 e 27 anos. O grupo dos assistentes está distribuído em: 4 (25%) – entre 18 e 22 anos e os outros 12 (75%) – entre 23 e 27 anos. Já os cargos de analistas são compostos por 30 respondentes, sendo 2 (6,67%) pertencentes à primeira faixa de idade; 18 (60%) à segunda e 10 (33,33%) à terceira faixa. Apenas 4 pessoas são consultoras, divididas igualmente (50%) na segunda e terceira faixas. Por último, nos cargos de gestão, a primeira faixa de idade não é encontrada, sendo o cargo composto por 7 (58,33%) na segunda faixa de idade e 5 (41,67%) na terceira faixa – de 28 a 31 anos. A seguir, na tabela 4, são dispostas informações sobre salário e cargo.

Tabela 4 – Relação entre Salário e Cargo - Frequências Absolutas (N),  
Número Percentual

		Frequências Absolutas	Número Percentual
<b>1ª faixa salarial - R\$ 1.045,00 a R\$ 2.090,00</b>		<b>134</b>	
Cargo	Estagiário(a)	130	97,01
	Assistente	4	2,99
<b>2ª faixa salarial - R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00</b>		<b>46</b>	
Cargo	Estagiário(a)	15	32,61
	Analista	17	36,96
	Assistente	12	26,09
	Cargo de Gestão	2	4,35
<b>3ª faixa salarial - R\$ 4.181,00 a R\$ 6.270,00</b>		<b>12</b>	
Cargo	Analista	10	83,33
	Cargo de Gestão	2	16,66
<b>4ª faixa salarial - R\$ 6.271,00 a R\$ 8.360,00</b>		<b>7</b>	
Cargo	Analista	3	42,86
	Consultor(a)	2	28,57
	Cargo de Gestão	2	28,57
<b>5ª faixa salarial - R\$ 8.361,00 a R\$ 10.450,00</b>		<b>4</b>	
Cargo	Consultor(a)	1	25
	Cargo de Gestão	3	75
<b>6ª faixa salarial - R\$ 10.450,00 ou mais</b>		<b>4</b>	
Cargo	Consultor(a)	1	25
	Cargo de Gestão	3	75

Autoria Própria.

Quanto ao salário, a primeira faixa salarial R\$1.045,00 a R\$2.090,00 é a realidade de 134 (64,73%) dos entrevistados, sendo destes 130 (97,01%) estagiários e 4 (2,99%) assistentes. Na segunda faixa salarial, R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00 enquadram-se 46 (22,22%) respondentes, sendo 15 (32,61%) estagiários, 12 (26,09%) assistentes, 17 (36,96%) analistas e 2 (4,35%) cargos de gestão. A terceira faixa salarial, de R\$4.181,00 a R\$6.270,00 enquadra 12 (5,80%) respondentes, sendo 10 (83,33%) analistas e 2 (16,66%) em cargos de gestão. A quarta faixa salarial R\$6.271,00 a R\$8.360,00 conta com 7 (3,38%) entrevistados, sendo 3 (42,86%) analistas e 4 divididos igualmente entre consultores e cargos de gestão (28,57%). A quinta R\$ 8.361,00 a R\$ 10.450,00 e a sexta faixa salarial, R\$ 10.450,00 ou mais, contam com a mesma quantidade de respostas 4 (1,93%) em cada uma

delas e com a mesma divisão por cargo, sendo 1 (25%) consultores e 4 (75%) em cargos de gestão.

#### *4.1.1 Reorganização e atualização na análise de perfil dos entrevistados*

Para o tratamento e análise de dados, essa pesquisa propõe uma nova divisão conforme a autonomia para tomada de decisão nas categorias de idade, região, cargo e salário de acordo com as respostas dos entrevistados. A nova organização apenas reagrupa as respostas, visando maior proporcionalidade entre os grupos.

A idade divide-se em duas faixas de idade: 18 a 22 anos e 23 a 31 anos (junção da segunda e terceira faixas de idade de acordo com a divisão original). Já a região entre Sudeste e as demais regiões (que englobam Norte, Centro-Oeste e Sul). Os cargos agora são 3 grupos, o primeiro composto pelos Estagiários, o segundo por Analista, Assistente e Consultor, enquanto o terceiro por Cargos de Gestão. A faixa salarial também passa a contar com 3 grupos, de R\$1.045,00 a R\$2.090,00; de R\$2.091,00 a R\$4.180,00 e R\$4.181,00 ou mais (englobando da terceira à sexta faixas salariais de acordo com a divisão original). Na tabela 5, a seguir, são dispostos os dados após sua reorganização.

Tabela 5 - Dados Reorganizados - Frequências Absolutas (N), Número Percentual (%)

Variáveis	Especificações	Frequências Absolutas	Número Percentual
Estado Civil	Mora junto   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
Cargo	Estagiário(a)	145	70,05
	Assistente, Analista, Consultor	50	24,15
	Cargo de Gestão	12	5,8
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

Autoria Própria.

## 4.2 Análise Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht

### 4.2.1 Análise geral

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.

Outra análise dos dados feita foi o Alfa de Cronbach, cálculo utilizado para a avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de

medição, além de ser a mesma unidade de medida utilizada na Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht original e traduzida, o que permite a comparação entre os resultados.

Na tabela 6 (abaixo), compartilha-se as modas (Mo), as médias (Me), os desvios-padrão ( $\sigma$ ) e o Alfa de Cronbach 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 =  $\emptyset$ ; 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 - Tenho orgulho do trabalho que realizo” (Me = 5,02), referente à concentração “C3 - Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido (a) no meu trabalho” (Me = 4,95), relativo ao vigor “V6 - Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo” (Me = 4,99). A sentença de menor destaque relacionada à dedicação é “D3 - Meu trabalho me inspira” (Me = 4,31), referente à concentração “C6 - É difícil me desligar do meu trabalho” (Me = 3,47), relativo ao vigor “V3 - Tenho vontade de começar a trabalhar quando me levanto de manhã” (Me = 3,23).

Tabela 6 – Engajamento Geral: Moda (Mo), Média (Me), Desvio Padrão ( $\sigma$ ) e Alfa de Cronbach

		MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ALFA DE CRONBACH
DEDICAÇÃO	D1 Considero meu trabalho cheio de significado e propósito	5	4,47	1,36	<b>0,901</b>
	D2 Sou entusiasmado(a) com meu trabalho.	6	4,5	1,33	
	D3 Meu trabalho me inspira.	5	4,31	1,44	
	D4 Tenho orgulho do trabalho que realizo.	6	5,02	1,24	
	D5 Para mim, o meu trabalho é desafiador.	6	4,92	1,29	
	Dimensão de Dedicção	6	4,65	0,07	
CONCENTRAÇÃO	C1 O tempo voa enquanto estou trabalhando.	5	4,38	1,33	<b>0,801</b>
	C2 Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	4	3,6	1,38	
	C3 Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	6	4,95	1,18	
	C4 Fico entretido(a) com meu trabalho.	5	4,58	1,34	
	C5 Sinto-me empolgado(a) que me deixo levar quando estou trabalhando.	6	4,37	1,38	
	C6 É difícil me desligar do meu trabalho.	3	3,47	1,74	
	Dimensão de Concentração	5	4,22	0,17	
VIGOR	V1 No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia.	4	4,07	1,31	<b>0,83</b>
	V2 No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de vigor.	4	3,94	1,41	
	V3 Tenho vontade de começar a trabalhar quando me levanto de manhã.	3	3,23	1,6	
	V4 Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempos muito longos.	4	3,94	1,59	
	V5 Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.	4	4,42	1,34	
	V6 Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	5	4,99	0,96	
	Dimensão de Vigor	4	4,1	0,21	
ENGAJAMENTO NO TRABALHO	Constructo de Engajamento no Trabalho	4	4,3	0,17	<b>0,921</b>
	Dimensão de Engajamento no Trabalho	-	4,32	0,06	

Autoria 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 boa 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 uma consistência interna aceitável (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.



#### 4.2.2 *Análise segmentada*

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 UWES.

Na seção dedicação, a maior média geral foi para a sentença D4 “Tenho orgulho do trabalho que realizo” (Me = 5,02), afirmativa que não se confirma para o público feminino, que obteve maior média na frase D5 “Para mim meu trabalho é desafiador” (Me = 5,21), assertiva que também teve maior média entre os Analistas, Assistentes e Consultores (Me = 5) e nos Cargos de Gestão (Me= 5,31). Ainda sobre dedicação, agora sob o enfoque da menor média geral, a sentença D3 “Meu trabalho me inspira” (Me = 4,31) foi unânime dentro das segmentações de grupos.

Na seção concentração, a maior média geral ficou na assertiva C3 “Sinto-me feliz quando estou imensamente envolvido (a) no meu trabalho” (Me = 4,95), média essa que continua sendo a maior nas divisões propostas. Quanto a frase de menor média, a C6 “É difícil me desligar do meu trabalho” (Me = 3,48), diverge entre o público de 23 a 31 anos, que apresentou menor média na proposição C2 “Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor” (Me = 3,47), a mesma sentença de menor média (Me = 4,31) entre os colaboradores que ocupam Cargos de Gestão e os de faixa salarial entre R\$2.091,00 a R\$4.180,00 (Me = 4,41).

Enquanto na seção referente ao vigor, a assertiva de maior média foi a V6 “Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas dão errado” (Me = 4,99), que se confirma com maior média também nas demais divisões. Quanto à frase de menor média, V3 “Tenho vontade de começar a trabalhar quando me levanto de manhã” (Me = 2,23), a escolha se confirma também nas demais divisões propostas.

E ainda, nota-se que as mulheres apresentam maior média de engajamento (Me = 4,40), sendo a maior diferença na dimensão dedicação (0,29) 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 (0,34) 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).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das respostas extraídas do questionário online, foi possível estipular o estereótipo dos respondentes, uma vez que se apresentam bem divididos em relação ao gênero, a grande maioria enquadra-se no estado civil solteiro, têm entre 18 e 27 anos de idade, residem no Sudeste, ocupam o cargo de estágio e são contemplados na primeira faixa salarial (de R\$1.045,00 a R\$ 2.090,00).

Como construto único e independente, a percepção de engajamento no trabalho por parte da geração Z apresentou bons índices e ficou dentro do esperado. De acordo com a óptica geral, os entrevistados demonstram nas dimensões de modas (Mo), médias (Me) e desvios-padrão ( $\sigma$ ) para o Construto de Engajamento no Geral como: 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;  $\sigma = \pm 0,21$ ).

Unindo as análises estatísticas às proposições feitas por Schaufeli e Bakker (2004) e Schaufeli et al. (2004), entende-se que a dimensão que mais contribui para o engajamento é a dedicação, pois desperta no colaborador alta conexão com sua atividade laboral, atribuindo a ela significado e propósito. A assertiva com maior média nesta seção foi a D4 “Tenho orgulho do trabalho que realizo”. Em segundo plano na contribuição para o engajamento, conta-se com os altos níveis de concentração, o que faz com que o colaborador entre em um estado de imersão e absorção na tarefa a ser realizada, desfocando do contexto externo e perdendo a noção da passagem

do tempo. Ademais, ele dispõe de plena atenção à atividade que está executando. A maior média geral nesta seção foi na assertiva C3 “Sinto-me feliz quando estou imensamente envolvido (a) no meu trabalho”. Em terceiro plano, mas ainda com alto grau de importância, os respondentes apresentam-se vigorosos, drenando robustas forças e energias para o desenvolvimento do trabalho, além de serem persistentes e confiantes, mesmo quando as coisas não saem como planejado. A assertiva de maior média nessa seção foi V6 “Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas dão errado”.

Notou-se que as mulheres apresentam maior média de engajamento (Me= 4,40), quando comparado aos homens (Me= 4,26), sendo a maior diferença (0,29) na dimensão dedicação. Quanto 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), sendo a maior diferença (0,34) também na dimensão dedicação. Referente à análise de segmentação dos cargos, os cargos de gestão apresentam maior engajamento (Me= 4,62), seguidos pelos estagiários (Me= 4,39) e posteriormente, analistas, assistentes e consultores (Me= 4,06). Já relativo à faixa salarial, quem ganha mais R\$4.181,00 ou mais está mais engajado (Me= 4,41), seguido pela primeira faixa R\$1.045,00 a 2.090,00 (Me= 4,33) e posteriormente a faixa de R\$2.091,00 a 4.180,00 (Me= 4,23).

Quanto à comparação entre os valores do Alfa de Cronbach, 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 boa consistência interna (0,90), apresentando-se dentro do esperado na 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 a consistência interna aceitável (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), apresenta-se 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).

De forma geral, afirma-se que a Geração Z que trabalha nas indústrias está engajada, com média 4 – na escala de 0 a 6. Por estarem enquadrados ou muito próximos dos alfas, tem-se que a análise de engajamento do público-alvo não conduziu aos achados fora do padrão da escala e da escala validada, uma vez que os valores estão dentro da média proposta. Os resultados, ainda, não apresentaram grandes flutuações ou particularidades – mesmo sendo um grupo principiante no mercado de trabalho e em realidade específica pandêmica de trabalho remoto. Por fim, os resultados deste trabalho vão de encontro a uma lacuna na literatura, pois os estudos sobre engajamento e pandemia ainda são incipientes. Ademais, recomenda-se que novas pesquisas possam replicar esse padrão de estudo, tendo em vista que os efeitos da pandemia sobre o trabalho remoto em prazos longos podem afetar as dimensões de engajamento dos colaboradores. Os achados são, outrossim, de interesse não somente da academia, como também das empresas, que visam lidar com os desafios do mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. N. de; SILVA, J. C. G. L. da; ANGELO, H. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S.l.], v. 9, n. 1, jan. 2013.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, maio 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Validation of the Maslach BurnoutInventory - General survey: An Internet study. **Anxiety, Stress and Coping**, v. 15, n. 3, p. 245–260, set. 2002.
- 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.
- CHIAVENATO, I. **Gestao de Pessoas**. [s.l: s.n.].
- COELHO, G. R. A evolução do entendimento dos estudantes em eletricidade: Um estudo longitudinal. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencia**, v. 13, n. 1, p. 48–72, 2014.
- GÜREL, E. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. **Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994–1006, ago. 2017.
- 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.
- LEDESMA, R.; MOLINA ÍBAÑEZ, G.; VALERO MORA, P. Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. **Psico-USF**, v. 7, n. 2, p. 143–152, 2002.
- MARTINS, R. D. O. Geração digital Digital generation. 2010.

- 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.
- PIRES, F. M.; LUCAS, A. C.; DE OLIVEIRA, É. C. De Quem Estamos Falando? Uma Revisão Sistemática dos Atuais Estudos de Carreira. **Anais do VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR**, 2020.
- PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagement no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629–644, dez. 2013.
- 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, jul. 2006.
- SHOSS, M. K. et al. The Conflicting Impact of COVID-19's Health and Economic Crises on Helping. **Group and Organization Management**, p. 1–35, 2020.
- 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, 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, dez. 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Virtual press conference on COVID-19 – 11 March 2020**. 2020