

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO  
ALEGRE - UFCSPA**

**DEPARTAMENTO DO CURSO DE GESTÃO EM SAÚDE**

Pâmela Linck

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO  
DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

**Porto Alegre**

**2022**

**Pâmela Linck**

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO  
DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Saúde Coletiva da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão em Saúde.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cláudia Souza Vazquez.

**Porto Alegre**

**2022**

#### Catálogo na Publicação

Linck, Pâmela

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR / Pâmela Linck.

-- 2022.

39 f. : il. ; 30 cm.

Relatório (trabalho de conclusão de curso) --  
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto  
Alegre, Curso de Gestão em Saúde, 2022.

Orientador(a): Ana Claudia Souza Vazquez.

1. política de gestão de pessoas. 2. engajamento. 3.  
bem-estar laboral. 4. profissionais de saúde. 5. .. I.  
Título.

# ENGAJAMENTO NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Saúde Coletiva da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão em Saúde.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cláudia Souza Vazquez.

Aprovada em / /

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Claudia Souza Vazquez

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Departamento de Psicologia

---

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Marcelo Schenk de Azambuja

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Departamento de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Departamento de Psicologia

## RESUMO

A gestão de pessoas tem papel central na saúde, bem-estar e engajamento no trabalho dos profissionais. Este estudo visa avaliar a percepção das políticas de gestão de pessoas e o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma organização hospitalar, a fim de avaliar seus efeitos nos profissionais da saúde. Trata-se de pesquisa quantitativa, entre maio e agosto de 2022, aplicada de forma online. Participaram 64 profissionais de saúde, 69,4% mulheres, sendo 69% na assistência ao paciente e 31% na área administrativa. Os participantes responderam ao questionário sociodemográfico, Escala de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) e o Questionário de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. Foram utilizadas estatísticas descritivas e correlação de Spearman. Os resultados indicam nível médio superior de engajamento no trabalho associadas às políticas de treinamento, educação e desenvolvimento e às políticas de condições de trabalho. Também, houve correlações positivas entre o engajamento e todas as variáveis da pesquisa, com escores mais significativos nas políticas de oportunidade de carreira e políticas de recompensa e remuneração. Conclui-se que os profissionais de saúde percebem as políticas em gestão de pessoas como aspectos importantes para seu engajamento no trabalho. Os resultados apontam para informações que auxiliam na melhora da atuação por parte da gestão de pessoas na organização, a fim de poder investir nas políticas aplicadas aos colaboradores com maior probabilidade de influenciar o engajamento, e, assim, ter novas ferramentas para melhorar a qualidade de vida laboral.

**PALAVRAS CHAVES:** políticas de gestão de pessoas; engajamento; bem-estar laboral; profissionais de saúde.

## ABSTRACT

People management plays a central role in the health, well-being, and work engagement of professionals. This study aims to evaluate the perception of people management policies and work engagement of the employees of a hospital organization, in order to assess its effects on health professionals. This is a quantitative survey, between May and August 2022, applied online. Participated 64 health professionals, 69.4% women, 69% in patient care and 31% in the administrative area. The participants answered the sociodemographic questionnaire, Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) and the Questionnaire of Perception of People Management Policies. Descriptive statistics and Spearman correlation were used. The results indicate higher mean level of work engagement associated with training, education and development policies and working conditions policies. Also, there were positive correlations between engagement and all the survey variables, with more significant scores for career opportunity policies and reward and compensation policies. It is concluded that health professionals perceive policies in people management as important aspects for their engagement at work. The results point to information that helps to improve the performance of the organization's people management, in order to invest in the policies applied to the collaborators most likely to influence engagement, and thus have new tools to improve the quality of work life.

**KEYWORDS:** people management policies; engagement; work wellness; health professionals.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Objetivos</b>	<b>8</b>
1.1.1. Objetivo Geral	8
1.1.2. Objetivos Específicos	8
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas</b>	<b>8</b>
2.1.1. Políticas de Envolvimento	10
2.1.2. Políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	11
2.1.3. Políticas de Condições de trabalho	12
2.1.4. Políticas de Remuneração e Recompensas	12
2.1.5. Políticas de Oportunidade de Carreira	13
<b>2.2. Gestão de Pessoas na Saúde</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Engajamento no trabalho</b>	<b>14</b>
<b>3. MÉTODO</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Delineamento</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Participantes</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Instrumentos</b>	<b>17</b>
<b>3.4. Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos</b>	<b>18</b>
<b>3.5. Procedimentos de Análise de Dados</b>	<b>18</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>19</b>
<b>5. DISCUSSÃO</b>	<b>23</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>7. APÊNDICE</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas está em constante evolução, centrada na aplicação de formas mais eficazes de se ajustar à organização junto aos seus colaboradores, resultando em um melhor rendimento profissional e uma maior competitividade na organização. Antes, a gestão de pessoas administrava apenas setores de burocracia trabalhista e de produção, entretanto, com o avanço do setor de pessoas, a preocupação se deve pela harmonia, produtividade e equilíbrio dos colaboradores através de estratégias e reconhecimento de suas competências, assim como do impacto de suas emoções no desempenho laboral e suas experiências positivas (Soares, 2021; Oliveira & Limongi França, 2005).

Essas ações possibilitam uma atuação dos gestores na promoção de saúde, melhoria dos níveis de desempenho e satisfação, e entendimento de questões que oportunizem o pleno desenvolvimento individual. Dessa forma, entendendo que o tempo laboral é fundamental para os colaboradores desenvolverem sentimentos de bem-estar e construir um engajamento na instituição, as pesquisas que aprimoram o estudo sobre as políticas de gestão de pessoas que são eficazes na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho e no engajamento são importantes para o conhecimento dos gestores. (Paschoal, Torres & Porto, 2010). Já que o apoio recebido pela instituição e pelos gestores através de recompensas, desenvolvimento e motivação, faz com que os colaboradores trabalhem com maior entusiasmo e eficácia para atingirem seus objetivos (Maia, 2022).

Logo, surge a necessidade em verificar se as políticas de gestão de pessoas de fato influenciam no engajamento no trabalho. Segundo um estudo de Demo (2008), as políticas de gestão de pessoas mais importantes estão relacionadas ao envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas. Nesse estudo, também foi incluída a política de oportunidades de carreira, um fator importante na construção do engajamento profissional.

Dessa forma, a gestão de pessoas se beneficia com métodos que possam oferecer caminhos ao aprendizado, com aumento na promoção de um

clima saudável. Também, além dos benefícios tangíveis, como os financeiros, as políticas de gestão de pessoas apresentam benefícios intangíveis, como engajamento das pessoas, redução dos indicadores de reclamações, aumento da satisfação dos clientes, redução de conflitos, eficiência da equipe e retenção do capital intelectual (Burmester et al., 2019).

Nesta perspectiva, este estudo tem o objetivo de identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas em uma instituição hospitalar buscando responder qual o nível de engajamento dos profissionais do Hospital, assim como, quais políticas de gestão de pessoas possuem maior percepção pelos seus colaboradores. Por fim, também se objetiva responder qual a correlação entre essas duas variáveis referidas.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas em uma organização hospitalar relacionado com o nível de engajamento no trabalho vivenciado pelos seus colaboradores.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar o nível de engajamento no trabalho dos colaboradores.
- b) Identificar as políticas de gestão de pessoas adotadas pelo Hospital no desenvolvimento das atividades laborais.
- c) Compreender a relação entre as políticas de gestão de pessoas e o engajamento no trabalho por parte dos colaboradores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

Para que uma instituição funcione e se mantenha organizada, é necessário haver uma administração eficiente de forma que atenda a todas as necessidades e desafios para que os serviços a serem prestados possam atingir seus objetivos. Essa administração onde é mantida a organização da instituição é chamada de gestão, ela é dividida em diversas áreas, como financeira, jurídica, organizacional, segurança, entre outras. A gestão de

peçoas, responsável pelo cuidado e gestão dos trabalhadores que irão prestar os serviços, é uma das áreas mais importantes, pois dela depende todo o bom andamento da instituição. A gestão de peçoas em ambiente hospitalar pode se tornar mais difícil se comparada a outras organizações e empresas, principalmente devido a sua equipe multidisciplinar (Porto & Granetto, 2020).

Dessa forma, a gestão de peçoas surgiu com o objetivo de encontrar formas de gerir o capital humano nas empresas, buscando o melhor alcance dos benefícios econômicos e se alinhando com o potencial dos empregados e os objetivos empresariais (Vergara & Davel, 2013). No início a administração de recursos humanos via as peçoas apenas como custo, já nos fins da década de 70, os colaboradores passaram a serem vistos como um investimento para a organização (Albuquerque, 2002). A gestão de peçoas também passou por várias modificações nas últimas décadas, com uma abordagem funcionalista que se concentra na seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho, como também planejamento das necessidades de recursos humanos, avaliação comportamental, melhoras na condição de vida laboral e manutenção da relação de trabalho. (Vergara & Davel, 2013).

Para Pontes (2001), além de atrair e reter talentos, a gestão de peçoas nas empresas tem a necessidade de atingir seus resultados através das peçoas. Assim, faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, tudo isso com o objetivo de expandir os negócios da empresa (Oliveira, 2010). Através disso, são instauradas políticas de gestão de peçoas que visam investir no colaborador a fim de buscar melhores resultados para a instituição. Dessa forma, essas políticas trazem consigo uma série de ações e etapas que permitem essa integração.

Na literatura, as políticas de gestão de peçoas têm diferentes significados e são classificadas de diferentes formas. Para Boxall e Purcell (2011), por exemplo, as políticas e práticas utilizam como mecanismos: recrutamento, seleção, implementação, avaliação, motivação, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Já para Demo (2010), as políticas e

práticas de recursos humanos mais evidentes em pesquisas são: treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, envolvimento, remuneração e recompensas. Também, o autor destaca que essas políticas promovem o bem estar e um melhor desempenho organizacional dos colaboradores.

Através da pesquisa de Guest e Conway (2011), confirma-se que as práticas de gestão de pessoas podem gerar mais eficácia organizacional e melhorar diversos indicadores de desempenho. Também, um estudo realizado por Katou (2012), mostra resultados positivos no desempenho organizacional, considerando haver ligações positivas entre a satisfação, comprometimento e motivação aos comportamentos dos colaboradores, em relação às políticas de gestão de pessoas. Além disso, Armstrong & Taylor (2014), relatam que as políticas de gestão de pessoas têm o papel de refletir a posição, expectativas e valores da organização no que diz respeito ao cuidado com o colaborador, servindo de referência para desenvolver estratégias organizacionais, resolução de problemas e tomadas de decisão pelos gestores e pela instituição.

Demo et al. (2011) realizaram um levantamento da produção nacional sobre estratégias de políticas de gestão de pessoas em periódicos no período compreendido entre 2000 e 2010. Os resultados indicaram a importância de estudos sobre políticas de gestão de pessoas nas organizações e também foi avaliada a necessidade de mais estudos sobre o tema, pois algumas políticas, embora estratégicas, ainda são pouco estudadas.

Tendo em vista a grande quantidade das políticas descritas na literatura e considerando a viabilização da pesquisa, foram selecionadas para este estudo, a partir do critério de seleção realizado por Demo (2008), as políticas de envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas. Também, foi incluída a política de oportunidades de carreira, visto que é um fator importante para o estudo relacionado ao engajamento.

### **2.1.1. Políticas de Envolvimento**

A política de envolvimento dentro de uma organização visa criar um vínculo emocional com seus colaboradores, contribuindo para o bem-estar em

termos de reconhecimento, conexão, participação e comunicação (Demo, 2011). Diversos artigos foram encontrados na literatura que definem essa política, dessa forma, para Ulrich et al. (1991), os funcionários precisam ter uma visão e uma estrutura que os envolva no trabalho, bem como um ambiente laboral mais propício às oportunidades, para assim, ser possível desenvolver relacionamentos por meio de comemorações, eventos de integração e projetos multidisciplinares. Também, a comunicação é essencial para incentivar os funcionários a participarem das tomadas de decisões e resolução dos problemas. Mathis & Jackson (2003) afirmam que as contribuições dos colaboradores precisam ser reconhecidas pelos gestores, subordinados e colegas.

### **2.1.2. Políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

As políticas de treinamento, desenvolvimento e educação se propõem a demonstrar aos profissionais a aquisição sistemática de competências e estimular o aprendizado contínuo e produção de conhecimento (Demo et al 2011). Na literatura, Morris & Snell, (2010) definem a educação como um processo que consiste em um conjunto de práticas que visam melhorar a capacidade das pessoas de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda, são relatados como importantes para a promoção do aprendizado, crescimento e o desenvolvimento profissional. Para Goldstein (1996), o treinamento pode ser visto como formas de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho. Também, o treinamento e o desenvolvimento são relatados como práticas importantes para estimular a aprendizagem, o crescimento e o desenvolvimento profissional (Sisson, 1994).

No estudo realizado por Castro (1999), são expostas as diferenças entre os conceitos, em que é relatado que o treinamento é um esforço organizacional a fim de facilitar o aprendizado no trabalho. Já o desenvolvimento, é cabido como um evento que possibilita a aprendizagem que atuará em um futuro emprego. Por fim, a educação em geral proporciona um amadurecimento e crescimento individual que não necessariamente visa um cargo específico. O estudo de Dessler (2002) enfatiza métodos de aprendizagem como: métodos

tradicionais, treinamento eletrônico, treinamento para trabalho em equipe, treinamento para atendimento ao cliente, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento organizacional, avaliação de desempenho e gerenciamento de carreira.

### **2.1.3. Políticas de Condições de trabalho**

As políticas de condições de trabalho visam proporcionar aos profissionais boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. (Demo et al 2011). Estudos na literatura sinalizam que políticas de condições de trabalho devem incluir condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios (Aquino e Fernandes, 2013). Mathis e Jackson (2003) atestam que essas práticas devem estar ligadas ao cuidado com a segurança, como medidas que protegem os profissionais no local de trabalho e previnem acidentes, bem como a inibição da violência no local de trabalho, programas de gerenciamento de doenças e acidentes, manutenção de equipamentos, programas de apoio ao bem-estar e assistência aos funcionários.

### **2.1.4. Políticas de Remuneração e Recompensas**

A política de remuneração e recompensas visa contemplar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. Na literatura são identificados os sistemas de remuneração estratégica e tradicional. Considerando que os métodos tradicionais visam recompensar os indivíduos apenas pelas exigências associadas ao cargo, à remuneração estratégica procura beneficiar os colaboradores, que contribuem de alguma forma, para o aumento dos resultados das organizações. Isso é realizado por meio do diferencial competitivo da mesma, instigando dessa forma, a eficiência e a eficácia de remunerar os colaboradores, em função de resultados positivos (Gheno & Berlitz, 2011). Dessa forma, a remuneração estratégica busca recompensar os indivíduos que, dentro da instituição, se destacam dos demais em um determinado tempo, tendo como base de avaliação três fatores principais: o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Portanto, o ponto essencial da adoção do sistema de retribuição estratégica é o fato de que o salário dos empregados não é fixado de forma geral, mas sim métodos estratégicos são aplicados e atribuídos, atrelados à retribuição baseada na contribuição do empregado para a organização. Assim, assegurando um salário mais flexível e tornando a instituição mais qualificada (Martins & Veriano, 2004).

#### **2.1.5. Políticas de Oportunidade de Carreira**

A política de oportunidade de carreira visa estabelecer trajetórias nas quais busca proporcionar aos colaboradores perspectivas de desenvolvimento profissional. Também procura conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, por isso trata de ações de planejamento de recursos humanos, atreladas aos objetivos empresariais que visam o desempenho efetivo de seus profissionais. (França, 2017)

Com o crescimento da demanda do mercado, os colaboradores iniciaram um processo de carreira autônoma, em que não dependiam exclusivamente do empregador. Assim, muitas empresas perceberam que é importante melhorar a qualidade do trabalho e investir no bem-estar e na satisfação dos funcionários para integrá-los verdadeiramente à organização através da difusão de seus objetivos (Marqueze & Moreno, 2005). Logo, cabe à empresa propiciar um ambiente que apoie o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores (Oliveira, 2013). No entanto, Dutra (2002) destaca que para que isso aconteça, é necessária uma interação entre empresa e funcionário. Além disso, as organizações devem ser responsáveis pela escolha do plano de carreira a implementar, de forma que os seus colaboradores cresçam com a instituição. Mas, a decisão de escolher uma trajetória de carreira é feita pelo profissional (Pontes, 2002).

Da mesma forma, para reter os talentos de seus colaboradores, é importante que as empresas conheçam o perfil de cada um e reconheçam o indivíduo através de suas motivações e expectativas, assim, torna-se mais fácil orientar sua carreira, a fim de agregar valor à organização (Chiavenato, 1999). Além disso, o essencial para uma boa gestão de carreira se baseia em apoiar e incentivar os colaboradores, para que eles possam aprimorar constantemente

seus conhecimentos e competências. Por outro lado, é necessário que os colaboradores conheçam as suas características, para que a negociação com a empresa seja ajustada às necessidades e expectativas de ambos (Petska, 2015).

## **2.2. Gestão de Pessoas na Saúde**

A gestão de pessoas tem um grande papel em cuidar e auxiliar na saúde e no bem-estar de seus profissionais. A humanização é um conceito bastante utilizado nessa área por buscar reconhecer e valorizar as necessidades de saúde de cada um. Dessa forma, se observa uma grande necessidade dos colaboradores serem bem tratados por todos aqueles com quem convivem, especialmente por seus gestores, que devem se preocupar em fazer com que os profissionais da saúde se sintam valorizados. A valorização do profissional no seu ambiente de trabalho constrói um processo de participação efetiva no trabalho e promove o bem-estar e o engajamento (Backes, Lunardi & Filho, 2006).

A promoção de uma visão humanizada por parte da gestão de pessoas resulta principalmente na satisfação e no bem-estar de seus profissionais. O bem-estar na instituição hospitalar promove principalmente uma maior produtividade, menor absenteísmo e uma melhor qualidade no tratamento de seus pacientes (Cortez, Zerbini & Veiga, 2019). A gestão de pessoas é a forma pela qual as empresas se organizam para direcionar e gerenciar o comportamento humano, selecionando princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Dessa forma, em coerência com o modelo administrativo, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de gestão de pessoas (Fischer, 2002). Em um modelo de competências quando pessoas e organizações se sentam lado a lado, as pessoas colocam em prática as aptidões organizacionais e as adaptam ao contexto (Dutra, 2004).

## **2.3. Engajamento no trabalho**

O engajamento surge como um processo participativo dos colaboradores, o qual pode ser definido como um estado mental positivo em relação ao trabalho, fazendo com que estes indivíduos se sintam mais

entusiasmados no ambiente organizacional, em razão de estímulos, tarefas enriquecedoras e por gostar daquilo que fazem (Schaufeli, de Witte & Desart, 2020). Importa sinalizar que o engajamento no trabalho pode ser compreendido a partir de muitos conceitos. Na linha com evidências mais robustas e mais aceitas no ambiente acadêmico e profissional são incluídos os estudos que avaliam o desenvolvimento do trabalhador, contendo não apenas fatores psicossociais que podem atuar no risco ao adoecimento, mas também agentes positivos no contexto laboral (Schaufeli et al., 2013). Dessa forma, surge o modelo de Recursos e Demandas (JDR), desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2004) e adaptado para o Brasil por Vazquez et al. (2016), que tem como fator analisar o equilíbrio entre recursos e demandas, cujo resultado positivo é caracterizado pelo engajamento (Bakker & Demerouti, 2007).

A partir dessa concepção, é relatado que os Recursos promovem crescimento e uma evolução profissional, e tem como suas consequências o aumento do engajamento e a diminuição do Burnout. Já as demandas estão relacionadas a fatores de exigência física e psicológica, em que é esgotada a energia do trabalhador e conseqüentemente surge o aumento do estresse e Burnout. Dessa forma, o modelo de Recursos e Demandas visa melhorar a saúde e o bem-estar do trabalhador, auxiliando na busca para atingir metas e objetivos laborais.

No mesmo sentido, a escala de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), foi criada por Schaufeli e Bakker (2004) para medir o engajamento no trabalho a partir de três dimensões: vigor, dedicação e concentração ao trabalho. O vigor está associado a altos níveis de energia, que levam os funcionários a vivenciar seu trabalho como algo estimulante, justificando o esforço e a persistência diante das dificuldades. A dedicação, por sua vez, se manifesta no envolvimento com o trabalho e no sentimento de que é algo significativo e que evoca entusiasmo e orgulho. Em última análise, a concentração resulta na imersão e concentração da tarefa, que faz com que os empregados não percebam o tempo passar e não consigam desligar-se do trabalho.

Assim, pesquisas que relacionam às práticas e o aumento do engajamento estão em constante ascensão na área da gestão pois possuem um grande impacto positivo para os colaboradores e a organização (Schaufeli, 2012). Também, estão diretamente ligadas à produtividade, a qual permite que o trabalhador faça uso de seus papéis profissionais e o comando de suas emoções (Schaufeli & Salanova, 2010). Contudo, além dos fatores pessoais, essas qualidades advêm de características da própria instituição que deve investir em ofertas de aprendizagem a partir do desenvolvimento pessoal, treinamento, feedbacks, empoderamento, autonomia do trabalhador e desenvolvimento de carreira que pode gerar uma maior ligação entre a organização e o trabalhador (Byrne, Peters e Weston, 2016; Hu et al., 2017).

Além dos fatores pessoais e institucionais no papel do engajamento, o líder engajado também possui um grande papel no aumento da motivação do colaborador e nas suas percepções positivas sobre seu contexto laboral (Schaufeli, Nikolova & Notelaers, 2019). Esse conceito criado por Schaufeli & Taris (2015), explica que um estilo de liderança que inclui a inspiração, o fortalecimento e a conexão dos funcionários pode desempenhar um papel importante na identificação e utilização das situações de aprendizado que surgem no trabalho. Ao todo, os funcionários engajados fazem melhor uso dos recursos disponíveis porque são mais bem sucedidos na identificação e aquisição de recursos em seu trabalho e na elaboração de novos (De Beer et al., 2016) Também, um estudo desenvolvido por Schaufeli et al., (2020), mostrou que um programa de desenvolvimento de liderança com foco em liderança engajada e bem-estar psicológico pode levar a resultados de negócios positivos significativos e menor absenteísmo. Dessa forma, os líderes estão diretamente envolvidos com a vida profissional dos indivíduos, promovendo e atuando em um papel fundamental na determinação do nível de engajamento destes funcionários (Bamford, Wong & Laschinger, 2013).

Mediante o engajamento no trabalho, as organizações devem adotar e desenvolver práticas que combinam prazer e realização profissional, com as habilidades dos colaboradores (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez 2013). Assim, quando o trabalho não é atraente e os recursos de motivação ficam escassos, os trabalhadores não ficam engajados e as atividades não saem como

esperado. Para reverter essa situação sugere-se adotar novas práticas de gestão de pessoas e reduzir os níveis dos fatores que provocam efeitos negativos.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Delineamento**

O estudo apresenta uma abordagem quantitativa, possuindo um delineamento exploratório e transversal.

#### **3.2. Participantes**

O presente trabalho foi aplicado em um Hospital na região centro-oeste do Brasil, uma instituição de direito privado. O Hospital foi escolhido por ser uma instituição onde o Núcleo de Estudos em Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho (NEPPOT/UFCSPA, <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/190297>), coordenado pela orientadora desta pesquisa, tem estudos, o que facilitou o acolhimento pelos gestores locais.

A força de trabalho composta por uma população de 281 colaboradores, em que se incluem as áreas de assistência (enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem), áreas administrativas (analistas, assistentes e auxiliares administrativos, e telefonistas), áreas gerenciais (coordenação, gerentes, gestores e chefes do setor) e outras áreas (auxiliares e assistentes de modo geral, recepcionistas, cozinheiros e farmacêuticos).

#### **3.3. Instrumentos**

Para a coleta de dados, foi solicitado que os participantes respondessem três instrumentos de pesquisa descritos abaixo:

- **Questionário sociodemográfico:** Constituído por dados como idade, escolaridade, sexo, estado civil, filhos, nível de responsabilidade e tempo de trabalho na instituição.
- **UWES-9 (versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale):** adaptada por Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015). O instrumento é composto por nove itens, que se dividem teoricamente em três dimensões, sendo três para vigor (questões: 1, 2, 5), três para

dedicação (questões: 3, 4 e 7) e três para concentração (questões: 6, 8 e 9). Possui 9 itens conforme uma escala Likert de 7 pontos, sendo que 0 indica “nunca” e 7 indica “sempre/todo dia”. A escala apresenta  $\alpha = 0,93$ , com índices de  $\alpha = 0,86$  para vigor,  $\alpha = 0,79$  para dedicação e  $\alpha = 0,83$  para concentração (Vazquez & Schaufeli, 2020).

- **Questionário de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas:** Para esta pesquisa foi elaborado um questionário composto por 11 perguntas afirmativas sendo três para Políticas de Envolvimento (questões: 1, 2 e 3), duas para Políticas de Oportunidade de Carreira (questões: 4 e 5), três para Políticas de Condições de Trabalho (questões: 6, 7 e 8), uma para Políticas de Treinamento, Desenvolvimento, Educação (questão: 9) e duas para Políticas de Remuneração/Recompensa (questões: 10 e 11). O questionário possui 11 itens conforme uma escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 indica “Discordo Totalmente” e 5 indica “Concordo Totalmente”.

### **3.4. Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos**

A coleta de dados foi realizada através de um questionário disponibilizado via SurveyMonkey, no período de maio a agosto de 2022. Dessa forma, realizou-se uma palestra, em formato virtual, para convidar todos os setores do Hospital a participarem da pesquisa. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (CEP/UFCSPA), cujo número do CAAE é 78617617.8.0000.5345.

### **3.5. Procedimentos de Análise de Dados**

Os dados foram analisados por meio do software IBM SPSS v. 20, onde foram conduzidas as análises descritivas e de correlação, sendo adotado o nível de significância de  $p < 0,05$ . Nesta última, utilizou-se a matriz de correlação e coeficientes de Spearman, a qual mede o grau de correlação entre as variáveis.

#### 4. RESULTADOS

Participaram do estudo 64 trabalhadores do Hospital, entretanto, como critérios de exclusão, não foram utilizadas as respostas de dois participantes que se incluíam na categoria 'outros' no quesito nível de responsabilidade por não haver adesão. Tomamos essa decisão para apresentarmos somente análises que pudessem ser mais representativas dos grupos. Portanto, após os critérios de exclusão foram consideradas 62 respostas, divididas entre: diretores, gestores, coordenadores de equipe, profissionais da área administrativa (32,3%) (n=20) e profissionais da área de assistência ao paciente (67,7%) (n=42).

A amostra, mesmo que pequena em relação à população de trabalhadores no local pode ser considerada representativa por parte da população em relação ao nível de responsabilidade e sexo. Dessa forma, pode-se afirmar que no Hospital há 63% de colaboradores do sexo feminino (n=125), assim como 37% do sexo masculino (n=72). Se comparado diretamente com os participantes da pesquisa, observa-se que 69% é representado pelo sexo feminino (n=42) e 31% pelo sexo masculino (n=20), resultando em uma amostra representativa em relação ao sexo. Se associado ao nível de responsabilidade, pode-se concluir que no Hospital há 77% de profissionais da assistência (n=151), tal como 23% dos colaboradores do nível de administração e gerência. Se equiparado com a amostra da pesquisa, é constatado que 69% dos profissionais da assistência (n=43) assim como 31% dos colaboradores da área de administração e gestão (n=19) apresentam uma amostra representativa em relação ao nível de responsabilidade.

A partir das análises sociodemográficas, houve prevalência de trabalhadores do sexo feminino 69,4% (n=43) e a idade dos trabalhadores variou de 19 a 57 anos, com mediana de 37 anos (média = 37,4;  $\pm$  10,3 anos). Em relação ao tempo na empresa, pode-se afirmar que a média é de 5,42 anos (DP: 6,4). Também, quanto ao nível de escolaridade, foi verificado que 58% (n=36) das pessoas têm ensino médio e 41,9% (n=26) têm ensino superior ou especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado completo. Em relação ao desenvolvimento da vida laboral, 22,6% (n=14) se encontram no início da carreira, 29% (n=18) estão em desenvolvimento e formação de carreira e

45,2% (n=28) estão em consolidação da vida profissional, conforme demonstrado na Tabela I.

Tabela I - Descrição da amostra

Variáveis	Especificações	N	%	Média (DP)
<b>Idade</b>				37,4 (+/- 10)
<b>Sexo</b>	Feminino	43	69,4	
	Masculino	19	30,6	
	Solteiro ou Viúvo	24	38,7	
	Casado ou União Estável	29	46,8	
	Separado ou Divorciado	9	14,5	
<b>Tem filhos</b>	Sim	37	59,7	
	Não	25	40,3	
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio	36	58,1	
	Ensino Superior, Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós	26	41,9	
<b>Nível de Responsabilidade</b>	Diretor, Gestor, Coordenador de equipe ou Administrativo	20	32,3	
	Profissional da Área de Assistência ao Paciente	42	67,7	
<b>Tempo de trabalho na Instituição</b>				5,42 (+/- 6,4)
<b>Desenvolvimento da Vida Laboral</b>	18 a 28 anos (início da carreira)	14	22,6	
	29 a 39 anos (desenvolvimento e formação da carreira)	18	29	
	40 anos ou mais (consolidação da vida profissional)	28	45,2	

Ao realizar a análise de confiabilidade a partir da Alfa de Cronbach, percebe-se que as escalas de engajamento ( $\alpha=0,89$ ) e o questionário de políticas de gestão de pessoas ( $\alpha=0,88$ ) evidenciaram nível adequado de confiabilidade. No teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov a amostra demonstrou ser não paramétrica para as variáveis investigadas.

Os resultados foram organizados em duas partes. Primeiro, serão apresentadas as análises descritivas dos constructos de engajamento e políticas de gestão de pessoas utilizando as médias e os desvios padrões dos fatores e suas dimensões, assim como as possíveis relações com os fatores sociodemográficos. Segundo, serão apresentadas as associações e correlações de Spearman entre as variáveis estudadas.

Tabela II: Descritiva dos Constructos Engajamento e Política de Gestão de Pessoas.

<b>Constructo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M(DP)</b>	<b>Percentil</b>
<b>Engajamento</b>	0,56	6	4,74 (1,27)	45
<b>Vigor</b>	0,00	6	4,63 (1,54)	40
<b>Dedicação</b>	0,33	6	4,97 (1,50)	45
<b>Concentração</b>	1,33	5	4,52 (1,32)	40
<b>Políticas de Gestão de Pessoas</b>	2,03	5	3,68 (0,79)	
<b>Envolvimento</b>	1	5	3,44 (1,00)	
<b>Oportunidade de Carreira</b>	1	5	3,66 (1,28)	
<b>Condições de Trabalho</b>	1	5	4,01 (0,84)	
<b>Recompensa/Remuneração</b>	1	5	3,27 (1,15)	
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	1	5	4,00 (1,10)	

Conforme demonstrado na Tabela II, os profissionais do Hospital apresentam um nível de engajamento alto, ou seja, acima da média. Quanto às suas dimensões, encontra-se a variável 'dedicação' com maior média, seguida da variável 'vigor' e 'concentração', respectivamente. Já em relação a percepção das políticas de gestão de pessoas, foi constatado uma média alta e, quanto às suas dimensões, encontra-se a variável 'treinamento, desenvolvimento e educação' e 'condições de trabalho' com maiores médias, seguidas pelas 'oportunidade de carreira', 'envolvimento' e 'remuneração/recompensa', respectivamente.

Analisando as variáveis sociodemográficas do estudo para engajamento, não foram encontradas diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) quanto ao sexo ou estado civil. Destaca-se que o engajamento foi o mais baixo, de acordo com o crescimento do nível da escolaridade. Encontrou-se uma média de engajamento para ensino médio de 4,98 (DP: 0,95) e ensino superior, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado uma média de 4,39 (DP: 1,58). Os resultados de engajamento versus o nível de responsabilidade sugerem maior nível de engajamento para profissionais da área de assistência ao paciente, com uma média de 4,8 (DP: 1,27) e profissionais da área de diretor, gestor, coordenador de equipe ou administrativo uma média de 4,59 (DP: 1,28).

Para a validação da escala de UWES brasileira foram considerados os estudos que encontraram relação significativa entre engajamento e faixa etária laboral. Com tabelas de interpretação específicas, os participantes foram distribuídos em grupos de idade de acordo com a etapa de carreira: de 18 a 28

anos - início da vida laboral; de 29 a 39 anos - fase de desenvolvimento; a partir dos 40 anos - fase de consolidação profissional (Vazquez et al., 2016). Em relação ao engajamento, o grupo na fase de início da carreira apresentou média de 4,17 (DP: 1,3), estando mais baixo que os grupos que estão no desenvolvimento da carreira (M = 4,86; DP = 1,2) ou na fase de consolidação de carreira (M = 4,9; DP = 1,3).

Em relação às políticas de gestão de pessoas relacionadas às variáveis sociodemográficas, foram identificadas ligações similares ao engajamento como anteriormente. Dessa forma, não foram encontradas diferenças significativas ( $p < ,001$ ) quanto ao sexo ou estado civil. Destaca-se que a percepção das políticas foi mais baixa conforme a escolaridade diminuía, assim a média dessas percepções para o ensino médio foi de 3,84 (DP: 0,75) e ensino superior, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado uma média de 3,45 (DP: 0,81). Os resultados relacionando as políticas com o nível de responsabilidade sugerem maior nível na compreensão dos fatores por profissionais da área de assistência ao paciente, com uma média de 3,8 (DP: 0,79), seguido dos profissionais da área de diretor, gestor, coordenador de equipe ou administrativo, com uma média de 3,4 (DP: 0,77).

Por fim, foram realizados testes de correlações de Spearman entre todas as variáveis com correlações significativas e positivas das políticas de gestão de pessoas relacionadas ao engajamento ( $p \leq ,001$ ), ou seja, quanto mais o engajamento aumenta maior o nível da percepção das políticas de gestão de pessoas. Estes dados estão mais bem explicados na Tabela III.

Tabela III: Correlação entre o Engajamento, as Políticas de Gestão de Pessoas e suas dimensões.

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Engajamento</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. Políticas de Gestão de Pessoas</b>	,486**	-	-	-	-	-	-
<b>3. Envolvimento</b>	,354**	,765**	-	-	-	-	-
<b>4. Oportunidade de Carreira</b>	,401**	,729**	,608**	-	-	-	-
<b>5. Condições de Trabalho</b>	,390**	,757**	,549**	,453**	-	-	-
<b>6. Recompensa/Remuneração</b>	,394**	,802**	,588**	,494**	,562**	-	-
<b>7. Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	,354**	,635**	,247	,272*	,481**	,386**	-

\*\* . A Correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\* . A Correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

O engajamento quando comparado diretamente às políticas de gestão de pessoas possui uma correlação de 0,486, dessa forma, segundo Cohen (1992) é considerada uma correlação de valor moderado. Quando relacionado o engajamento com as variáveis separadamente, pode-se destacar uma relação mais alta entre a política de oportunidade de carreira, de recompensa/remuneração e condições de trabalho.

Na correlação entre as dimensões das políticas, é constatado uma relação significativa entre todos os fatores, entretanto, percebe-se que entre as variáveis 'treinamento, desenvolvimento e educação' e 'envolvimento' não houve correlação, assim como entre 'treinamento, desenvolvimento e educação' e 'oportunidade de carreira' houve uma relação fraca.

## **5. DISCUSSÃO**

Os achados deste estudo revelam que os profissionais participantes possuem nível médio alto de engajamento e de percepções das políticas, assim como uma relação alta entre a maior parte das variáveis e dimensões. Dessa forma, os resultados obtidos sugerem que, de certa forma, os profissionais atuantes do Hospital são pessoas engajadas com o seu trabalho recebendo por parte da unidade ações de treinamento, estímulo ao envolvimento, boas condições de trabalho, boa remuneração e oportunidade de carreira profissional.

Para o engajamento, os escores medianos são esperados (Vazquez et al., 2016), expressando um balanceamento entre recursos e demandas. Dessa forma, analisando os resultados deste estudo, os profissionais do Hospital corroboram com o estudo realizado por Schaufeli & Salanova (2008), sugerindo que os profissionais apresentam satisfação com o trabalho, boa saúde mental, comportamento proativo, motivação para aprender, iniciativa pessoal e menos probabilidade de deixar a organização. Além disso, profissionais mais engajados são emocionalmente mais ligados ao seu trabalho (Bakker, 2011), o que é um indicador fundamental de bem-estar no local de trabalho.

Outros estudos que utilizaram a escala UWES-9 mostraram que não existem diferenças de sexo no engajamento no trabalho, contudo, foram identificadas diferenças entre tipos de trabalho e idade (Schaufeli, 2012;

Hakanen et al. 2019). Dessa forma, a indiferença de engajamento entre sexos apresentada pela pesquisa vem de encontro com outros estudos já realizados na área.

Em relação ao tipo de trabalho, foram apresentadas diferenças entre o nível de responsabilidade, em que profissionais da área de assistência se apresentam mais engajados do que profissionais da área administrativa e de gestão. Isso se deve porque os profissionais de assistência que foram analisados (enfermeiros, técnicos e auxiliares) possuem uma ligação direta com o paciente, trazendo um vínculo forte de trabalho em relação ao salvamento de vidas. Ainda, ao ser concedida uma maior responsabilidade aos profissionais eles passam a trabalhar com maior intensidade, pois estão mais focados em suas responsabilidades, sentem-se mais envolvidos e com uma maior ligação emocional ao seu trabalho, logo, tendem a apresentar um engajamento maior (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

O baixo engajamento para a faixa etária de 18 a 28 anos é esperado, pois o início da carreira oferece poucas possibilidades de autonomia, sendo este um dos fatores da variável. Para aqueles de 29 a 39 anos, bem como para aqueles com mais de 40 anos, espera-se que o engajamento aumente à medida que as carreiras se consolidem. Dessa forma, corroborando com a pesquisa de Vazquez (2015), a correlação positiva entre idade e engajamento no trabalho fica evidente quando associado à etapa da carreira em que o sujeito se encontra. Em relação a escolaridade, foi constatado que quanto menor o nível de escolaridade, maior a variável 'engajamento'. Esse fator vai contra a pesquisa de Hakanen et al., (2019), a qual relata que quanto menor o nível de escolaridade, menor o nível de engajamento no trabalho.

Com o objetivo de identificar a percepção dos profissionais em relação às políticas de gestão de pessoas, entende-se que essa variável é dividida em 5 fatores, sendo: I) envolvimento: um fator de reconhecimento pelo trabalho realizado e pelo incentivo na resolução de problemas; II) oportunidade de carreira: uma forma de visualização do crescimento profissional assim como oportunidades para o crescimento dentro da instituição; III) condições de trabalho: uma maneira de fornecer materiais, equipamentos e tecnologias avançadas para o desempenho eficaz da função e também o auxílio no

cuidado da saúde e de bem-estar, bem como a segurança laboral; IV) treinamento, desenvolvimento e educação: como fator de investimento no aprimoramento profissional com cursos e dinâmicas laborais; V) remuneração e recompensa: uma forma de apresentar o quanto o trabalhador está satisfeito com o salário e se está de acordo com o cargo e valor de mercado.

Com base na pesquisa podemos perceber que a variável de políticas de gestão de pessoas de forma unidimensional apresenta um valor acima da média, equivalente a 3,68 (DP: 0,79), o que significa que os profissionais do Hospital reconhecem as políticas de gestão de pessoas em todas as dimensões estudadas. Em relação a variável relacionada com os dados sociodemográficos, não foram encontradas diferenças entre sexo, entretanto, foram apresentados fatores importantes em relação ao desenvolvimento laboral e nível de responsabilidade.

O desenvolvimento laboral, associado às políticas, tem um aumento maior conforme a consolidação da carreira, isso pode ser explicado pelo fato de que quanto maior o tempo que o trabalhador está na empresa, maior a percepção das práticas e valores a serem aplicados. Também, em relação ao nível de responsabilidade percebeu-se que profissionais da área de assistência possuem maior índice do que os colaboradores da área da administração e gestão. Este resultado parece indicar que as responsabilidades assumidas por equipes da assistência são mais desafiadas em sua prática laboral, de modo a impulsionar seu desenvolvimento profissional no trabalho que realizam nesta instituição.

As variáveis das políticas de gestão de pessoas, se analisadas separadamente, trazem resultados significativos para a pesquisa quando avaliadas com as práticas já aplicadas no Hospital. No que se refere à política de condições de trabalho (4,01 DP:0,84), que obteve a média mais alta junto com a política de treinamento, desenvolvimento e educação (4,0 DP: 1,1), podemos inferir que, este resultado pode estar relacionado às práticas utilizadas em ações de benefício da saúde, segurança e tecnologia, que são destacadas por Demo (2010) como essenciais para um bom ambiente laboral.

Além disso, a empresa oferece materiais e equipamentos de qualidade para o desempenho das funções, e a sua avaliação é feita anualmente através da pesquisa de clima, apresentando resultados positivos. Em relação aos tipos

de tecnologia e sistemas de comunicação oferecidos, o Hospital disponibiliza para área administrativa e assistencial um bom sistema operacional que agiliza na forma de comunicação e prescrição de procedimentos, assim como o prontuário eletrônico. Também são oferecidos pela instituição dois planos de saúde que o colaborador pode optar e compartilhar com os familiares. Por fim, o Hospital apresenta diversos projetos relacionados ao atendimento psicológico e relata que quando é identificado algum problema, são oferecidos profissionais de acesso financeiro para auxiliar. Assim como, a instituição também adere às campanhas do setembro amarelo e janeiro branco, onde são disponibilizados profissionais para atendimento gratuito na empresa. Entretanto, um grande problema é a baixa adesão e grande resistência por parte dos colaboradores nessas questões.

Em relação à política de treinamento, desenvolvimento e educação, que foi a segunda com a maior percepção, com média (4,0 DP: 1,11), sugere que o Hospital investe no aprimoramento profissional oferecendo cursos e dinâmicas laborais. A instituição oferece treinamentos técnicos quinzenais para área de assistência, como também, treinamentos de motivação, relacionamento interpessoal e gestão de conflitos mensalmente.

A política de oportunidade de carreira é percebida na instituição como terceiro fator a apresentar maior média dentre as variáveis (3,66 DP:1,28). Esse resultado pode estar relacionado à aplicação do crescimento profissional por parte dos gestores, assim como no crescimento e ascensão do profissional na instituição. Isso se deve, pois, o Hospital visa o crescimento do colaborador através de mudanças de função para aqueles que se destacam e tem interesse na ascensão laboral. Entretanto, não é apresentado nenhum plano de carreira em específico.

A política de envolvimento apresentou uma média razoável e mais baixa que a maioria das políticas (3,44 DP:1,00). Esse fato está relacionado com o reconhecimento no trabalho e também com o aceite de sugestões e resoluções de problemas. Esse resultado sugere que a comunicação, a participação e o relacionamento com a equipe devem ser aprimorados pela organização (Demo, 2010). Desta forma, os gestores e coordenadores hospitalares devem aumentar as políticas relacionadas ao envolvimento do colaborador, incorporando elementos que aumentem a confiança na organização como

também a participação nas decisões, pois sabe-se que o envolvimento é um dos fatores de engajamento no trabalho (Oliveira & Souza, 2014).

Com média mais baixa, estão as políticas de recompensa e remuneração (3,27 DP:1,15). Contudo, mesmo esse valor sendo acima da média, sugere que o profissional não está totalmente satisfeito com o salário recebido conforme cargo e valor de mercado. Esse fator se deve, pois, a remuneração hospitalar não é alta, entretanto, a instituição está sempre procurando se adequar ao mercado, fazendo pesquisas salariais com outros hospitais da mesma área, modelo e complexidade.

O próximo passo do estudo foi apresentar a correlação entre as variáveis de engajamento e políticas de gestão de pessoas, utilizando o coeficiente de Spearman. Os resultados apresentaram correlação significativa entre todas as dimensões que envolvem o engajamento, sugerindo que uma maior percepção das políticas resulta em um maior nível de engajamento do colaborador. Mesmo com números próximos, o valor mais alto de correlação se deu na política de oportunidade de carreira. Esse fator é explicado pelo estudo de Weiland (2015), que aponta que existe uma relação entre engajamento e desenvolvimento de carreira. Desse modo, quando o colaborador é motivado a realizar suas atividades laborais de modo inspirador e com sentimento de bem-estar, esses esforços e energia se direcionam ao desenvolvimento e sucesso de suas carreiras profissionais. Também, o estudo aponta que é necessária, por parte da organização, uma estruturação clara das práticas que visam a construção da trajetória do profissional para que eles sejam estimulados a criarem rotas que aumentem a sua autoeficácia e os incentivem a engajarem-se no desenvolvimento de sua carreira profissional. Essas ações podem ser feitas através de autodesenvolvimento, feedbacks de desempenho, entre outros.

As práticas descritas são importantes para estimular o comprometimento das pessoas em permanecerem na organização a longo prazo, aprimorando e crescendo tanto de forma pessoal, quanto profissional (Schaufeli & Salanova, 2008). Assim, quanto mais clara for a forma de comunicar por parte da organização e da gestão, espera-se que os colaboradores terão mais facilidade em atingir as metas e aumentar o engajamento (Dutra, 2016).

O engajamento e as políticas de recompensa também tiveram forte correlação. Desta forma, entende-se que quando o colaborador recebe uma recompensa alta na empresa em relação ao mercado e a sua função, ele tende a permanecer mais estimulado no seu ambiente laboral e busca permanecer mais tempo na empresa, evitando assim a rotatividade (Oliveira & Rocha, 2017).

A política de condições de trabalho obteve correlação em nível similar com o engajamento e a política de recompensa. Entende-se que melhorar o ambiente laboral em relação à oferta de matérias, equipamentos e de tecnologia para desempenho da função, como auxílio na saúde, no bem-estar e sua segurança faz com que o trabalhador se sinta mais à vontade no ambiente laboral e tenha mais estímulo a trabalhar, fortalecendo desse modo o engajamento.

A correlação entre a política de treinamento desenvolvimento e educação e a política de envolvimento teve a pontuação mais baixa dentre todas as variáveis, entretanto, ainda apresentaram relações significativas com o engajamento. Assim, espera-se que em relação ao treinamento, o indivíduo que receba investimento no aprimoramento profissional com cursos e dinâmicas laborais, tenda a aumentar seu engajamento. Também, Moraes (2019) relata que investir em treinamentos e soluções que ampliem o recurso pessoal são pontos chaves para organizações que buscam profissionais mais engajados. Esse fator está diretamente ligado à política de envolvimento que faz com que o colaborador se sinta mais engajado quando envolvido na resolução de problemas com a equipe e com o gestor (Schaufeli et al., 2013). Também se faz importante, pois as políticas de treinamento, desenvolvimento e educação estimulam os indivíduos a permanecerem um longo período na organização, se aprimorando e desenvolvendo tanto de forma pessoal como profissional (Schaufeli & Salanova, 2008).

Em relação à política de envolvimento, estudos revelam que colaboradores que possuem maior envolvimento no processo de criação e participação nas estratégias e objetivos, tendem a direcionar mais energia para o trabalho e exibir níveis mais altos de perseverança na conclusão das tarefas (Grant & Shin, 2012). Também, a organização dos processos de integração em um ambiente de segurança psicológica, por meio da promoção de relações

interpessoais significativas e o desenvolvimento de suas habilidades em um ambiente de feedback positivo pode gerar ao colaborador um aumento do engajamento no trabalho (Gagné & Deci, 2005).

Logo, nosso estudo sugere um bom engajamento e boa aplicação das políticas de gestão de pessoas no Hospital, comprovando a hipótese de que a Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e UWES-9 possuem correlações positivas. Também concluímos que o engajamento é um indicador chave do bem-estar institucional, em que os próprios gestores podem contribuir para o engajamento de seus profissionais (Bakker, 2011).

É percebido que a gestão de pessoas tem um papel importante no envolvimento do colaborador, na organização e na geração de um maior engajamento por parte dos indivíduos que trabalham na instituição (Tavares, 2011). Deste modo, é importante investir no potencial de cada um a partir de suas políticas na empresa para que resultem em profissionais mais valorizados, engajados, satisfeitos e motivados em relação ao trabalho (Schaufeli & Salanova, 2008). As contribuições de cada profissional podem ser significativas se forem limitadas a grupos específicos de pessoas (Chiavenato, 2006).

Além disso, indivíduos engajados são mais produtivos, devendo ser do interesse da empresa investir mais recursos de gestão de pessoas para desenvolver o potencial de seus funcionários (Schaufeli & Salanova, 2008). Assim, é importante que o gestor tenha um olhar humanizado no sentido de reconhecer e valorizar as características de cada um em sua equipe (Mariano, Palmeira & Carvalho, 2012). Quem investe na equipe investe na própria instituição, pois são os funcionários que fazem crescer a organização. Também, quando falamos de instituições de saúde como o Hospital, sabemos que investir no profissional gera uma melhor qualidade no tratamento de seus pacientes. Dessa forma, este estudo sugere desenvolvimento de pesquisas futuras nessa linha, com amostras maiores e mais diversificadas para identificar a relação entre as variáveis em outras instituições de saúde, a fim de aumentar e expandir a viabilidade da pesquisa.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão (2002) **Gestão Estratégica de Pessoas. In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações.** São Paulo: Gente.

AQUINO, Andrezza de Souza. S. & FERNANDES, Angela Cristina Puzzi. (2013) **Qualidade de vida no trabalho.** Journal Health Science, 31(1), 53–58. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-684777>. Acesso em: 05 out. 2022.

ARMSTRONG, M., & TAYLOR, S. (2017) **Manual de prática de gerenciamento de recursos humanos de Armstrong** (14 ed.). Londres: Kogan Page.

BACKES, Dirce Stein; LUNARDI FILHO, Wilson; LUNARDI, Valéria Lerch. (2006) **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrada no trabalhador.** Revista Escolar de Enfermagem USP, São Paulo.

BAKKER, Arnold B. (2011). **An evidence-based model of work engagement.** Current Directions in Psychological Science, 20(4), 265–269. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>. Acesso em: 08 set. 2022

BAKKER, Arnold B., DEMEROUTI, Evangelia (2007) **"The Job Demands-Resources model: state of the art"**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Acesso em: 08 set. 2022

BAKKER, Arnold B., DEMEROUTI, Evangelia., & SANZ-VERGEL, Ana Isabel. (2014). **Burnout and work engagement: The JD–R approach.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389–411. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>. Acesso em: 21 set. 2022

BAMFORD, Megan., WONG, Carol A., & LASCHINGER, Heather. (2013). **The influence of authentic leadership and work life on work engagement of registered nurses.** Journal of Nursing Management, 21(3), 529-540. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>. Acesso em: 13 mai. 2022

BOXALL, Peter; PURCELL, John. (2011) **Strategy and Human Resource Management.** 3th Ed. United Kingdom: Palgrave Macmillan,

BURMESTER, Haino; MATIAS, Claudia M. F; NOVAES, Maria A. POUSA, Patrícia C. P; (2019) **Gestão de Pessoas em Saúde.** Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440647/pageid/251>. Acesso em: 16 jan. 2022

BYRNE, Zinta. S., PETERS, Janet. M., & WESTON, James. W. (2016). **The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples.** Journal of Applied Psychology, 101(9), 1201–

1227. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000124>. Acesso em: 15 set. 2022

CASTRO, Gardenia Abbad de Oliveira. (1999) **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado em Psicologia) Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília.

CHIAVENATO, Idalberto.(1999) **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

CHIAVENATO, I. (2006) Recursos humanos. **Fundamentos: o capital humano das organizações**. 8 editora 3 reimpr. São Paulo.

COHEN, Jacob. (1992) **Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer**. Psychological Bulletin, 112, 155-159. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>. Acesso em: 20 out. 2022

CORTEZ, Pedro Afonso, ZERBINI, Thais., VEIGA, Heila Magali da Silva. (2019) **Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/9WNTLbvfkVgCZvC69pwCN5x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 dez. 2021

DE BEER, Leon.T. ROTHMANN, Sebastiaan. JR., & MOSTERT, Karina. (2016). **The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement: A three-wave study**. Journal of Personnel Psychology, 15(1), 4–14. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000143>. Acesso em: 17 jul. 2022

DEMO, Gisela. F., FOGAÇA, Natasha., NUNES, Iara., EDREI, Laylla., FRANCISCHETO, Leela. (2011) **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 5, p. 15-42. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/frhDTQ5QXQLTdtvzKCqm4cg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2021

DEMO, Gisela. F. (2010). **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. Revista de Administração Mackenzie, v.11, n.5, p.55-81. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfhbJ8vBTpf6mDz4kqHwb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 nov. 2021.

DEMO, Gisela. F. (2008) **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP)**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/c8LRLCHvBwpB34TDrTr4wvq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2021

DESSLER, Gary. (2002) **Human resource management**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall.

DUTRA, Joel Souza. (2002) **Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. (2004). **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?user=g5Rf5KoAAAAJ&hl=pt-BR&oi=sra>. Acesso em: 22 dez. 2021

FISCHER, André. Luiz. (2002). **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11-33). São Paulo: Gente. Disponível em: <http://ria.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/1767>. Acesso: 28 jan. 2022

FRANÇA, Sulivan. (2017) **O que é gestão de carreira?** Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/gestao-de-carreira>. Acesso em: 30 set. 2022

GAGNÉ, Maryléne. & DECI, Edward. L. (2005). **Self-determination theory and work motivation**. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362. Disponível em: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTheory.pdf). Acesso em: 25 jul. 2022

GHENO, Renata & BERLITZ, Jaqueline. (2011). **Strategic Remuneration and Benefits Package: a Case Study Applied at the Operational Level of a Multinational**. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5173/remuneracao-estrategica-e-pacote-de-beneficios--um-estudo-de-caso-aplicado-ao-nivel-operacional-de-uma-multinacional/i/pt-br>. Acesso em: 24 nov. 2022

GOLDSTEIN, Irwin. L. (1991). **Training in work organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 507–619). Consulting Psychologists Press.

GRANT, Adam & M. & SHIN, Jihae. (2012). **Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research)**. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*. New York: Oxford University Press. Disponível em: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wpcontent/uploads/2012/06/GrantShinWorkMotivationHandbook.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2021

GUEST, David & CONWAY, Neil. (2011) **The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective**. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 8, p. 1686-1702. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>. Acesso em: 16 dez. 2021

HAKANEN, Jari. J.; ROPPONEN, Annina.; SCHAUFELI, Wilmar. B.; DE WITTE, Hans. (2019) **Who is engaged at work? A large-scale study in 30**

**European countries.** J. Occup. Environ. Med. 61, 373–381. Disponível em: [https://journals.lww.com/joem/Abstract/2019/05000/Who\\_is\\_Engaged\\_at\\_Work\\_\\_\\_A\\_Large\\_Scale\\_Study\\_in\\_30.2.aspx](https://journals.lww.com/joem/Abstract/2019/05000/Who_is_Engaged_at_Work___A_Large_Scale_Study_in_30.2.aspx). Acesso em: 24 nov. 2022

HU, Qiao, SCHAUFELI, Wilmar. B., TARIS, Toon. W. (2017). **How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers.** Stress Health. Dec;33(5):631-644. Disponível em: doi: 10.1002/smi.2750. Epub 2017 Apr 3. PMID: 28371227. Acesso em: 18 set. 2022

KATOU, Anastasia. A. (2012). **"Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms"**, Management Research Review, Vol. 35 No. 2, pp. 134-156. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>. Acesso em: 13 jan. 2022

MAIA, Gabriela. (2022). **Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós pandemia.** Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação, 8(2), 705–728. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4232>. Acesso em: 20 nov. 2022

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro (2005). **Satisfação no trabalho – uma breve revisão.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2022

MARIANO, Milena. G. H; PALMEIRA, Eduardo; & CARVALHO, Marcela. S. (2012). **Liderança Baseada Na Motivação e Desenvolvimento De Pessoal Como Estratégia De Competitividade Das Organizações.** Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y\\_3a2012\\_3ai\\_3a167\\_3a30.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2012_3ai_3a167_3a30.htm). Acesso em: 03 jul. 2022

MARTINS, S. S., & VERIANO, C. E. (2004). **A remuneração flexível como componente da gestão de salários.** Revista de Administração de Empresas, 44(SPE), pp. 22-33.

MATHIS, Robert. L. & JACKSON, John. H. (2010) **Human Resource Management.** 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.

MORAES, Elton. R. (2019). **Relações entre liderança autêntica, percepção de suporte social, resiliência e engajamento no trabalho..** 151 folhas. Tese (Psicologia da Saude) - Universidade Metodista de Sao Paulo, Sao Bernardo do Campo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1861>. Acesso em: 07 nov. 2022

MORRIS, Shad. & SNELL, Scott. (2010). **The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity.** In: WILKINSON, A. et al. (Ed.). The SAGE handbook of human resource management. London: Sage. p. 84-99. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.4135/9780857021496>. Acesso em: 15 de Jan. 2022

OLIVEIRA, P. & LIMONGI FRANÇA, C. (2005). **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. Eletrônica, v. 4, n.1, p. 1-21. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. (2013) **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas. Acesso em: 17 abr. 2022

OLIVEIRA, Lucia Barbosa & ROCHA, Juliana da Costa. (2017). **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVBMN4ZVW8K/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 mai. 2022

OLIVEIRA, Viviane Fernandes. (2010). **Os Impactos das Práticas de Recursos Humanos em uma Organização de Saúde: Um Estudo Sobre o Nível de Satisfação no Trabalho**. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B8GRR/1/monografia\\_viviane\\_f.\\_oliveira.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B8GRR/1/monografia_viviane_f._oliveira.pdf). Acesso em: 13 jan. 2022

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; SOUZA, Marcos Aguiar de. (2014). **Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 204-217. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572014000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572014000200007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 18 fev. 2022

PASCHOAL Tatiane.; TORRES Cláudio; PORTO, Juliana (2010). **Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte pessoal**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 6, p.1054-1072. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14156555201000070005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156555201000070005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 jan. 2022

PESTKA, Luana Machado (2015). **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1020/1/2015LuanaMachadoPestka.pdf>. Acesso em> 05 dez. 2021

PONTES, Benedito Rodrigues. (2001) **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo.

PONTES, Benedito Rodrigues. (2002) **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo.

PORTO, Maria Eduarda Araújo.; GRANETTO, Sérgio Zeno. 2020. **Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente**. Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11798/9865>.  
Acesso em: 02 out. 2021

RICH, Bruce Louis., LEPINE, Jeffrey. A., & CRAWFORD, Eean. R. (2010). **Job engagement: Antecedents and effects on job performance**. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>. Acesso em: 04 mar. 2022

SCHAUFELI, Wilmar.; DIJKSTRA, Pieterneel.; VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. (2013) **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo. Acesso em: 28 jun. 2022

SCHAUFELI, Wilmar. B., & BAKKER, Arnold. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study**. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.248>. Acesso em: 29 jun. 2022

SCHAUFELI, W. B., & SALANOVA, M. (2010). **How to improve work engagement? In S. L. Albrecht (Ed.), Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice** (pp. 399–415). Edward Elgar Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00044>. Acesso em: 24 ago. 2022

SCHAUFELI, Wilmar. B., DE WITTE, Hans., & DESART, Steffie. (2020). **Manual Burnout Assessment Tool (BAT)**. KU Leuven, Belgium. Unpublished internal report. Disponível em: <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/Test-ManualBATEnglishversion-2.0-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022

SCHAUFELI, Wilmar. B. & TARIS, Toon. W. (2015). **Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview**. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15–34). Psychology Press. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/434.pdf>. Acesso em 06 out. 2022

SCHAUFELI, Wilmar. B.; & SALANOVA, Marisa. (2008). **Enhancing work engagement through the management of human resources**. In K. Näswall; J. Hellgren; M. Sverke (Eds.). *The individual in the changing working life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/46703333\\_Enhancing\\_work\\_engagement\\_through\\_the\\_management\\_of\\_human\\_resources](https://www.researchgate.net/publication/46703333_Enhancing_work_engagement_through_the_management_of_human_resources). Acesso em: 29 ago. 2022

SCHAUFELI, Wilmar. B. (2012). **Work engagement. What do wek now and where do we go?** *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10. Disponível em: [http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141\\_1.pdf](http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf). Acesso em: 03 jun. 2022

SCHAUFELI, W. B., RHENEN, W. V., KUIPER, R. M., LARS, V. T. (2020). **Business Results and Well-Being: An Engaging Leadership Intervention Study**. 2020. Disponível em: doi:10.3390/ijerph17124515. Acesso em: 26 nov. 2022

SCHAUFELI, W., NIKOLOVA, I., & NOTELAERS G. (2019). **Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319300283>. Acesso em: 08 abr. 2022

SCHAUFELI, W. B., OUWENEEL, E., LE BLANC, P. (2013). **Believe and you will achieve: do changes in self-efficacy correspond with changes in perceived competence, engagement and performance?** Applied Psychology: Health and Well-Being, v. 5, p. 225-247, 2013. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/403.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2022

SISSON, Keith. (1994). **Personnel management: paradigms, practice and prospects**. In: (Ed.). Personnel management. 2. ed. Oxford: Blackwell. p. 3-50

SOARES, Aldine Gomes (2021). **A importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas**. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1839/1/A%20importancia%20da%20moderna%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021

TAVARES, M. (2011). **A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações**, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.

ULRICH, D., HALBROOK, R., MEDER, D., STUCHLIK, M. & THORPE, S. (1991) **Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage**. Human Resource Planning, 14, 89-103.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza, PACICO, Juliana Cerentini. C., MAGNAN, Emilia dos Santos HUTZ, Claudio Simon., SCHAUFELI, Wilmar. (2016). **Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES)**. In Avaliação em Psicologia Positiva ; 2016; pp. 75 - 87. Hogrefe; São Paulo.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza, PACICO, Juliana Cerentini. C., MAGNAN, Emilia dos Santos HUTZ, Claudio Simon., SCHAUFELI, Wilmar. (2015). **Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale**. Psico-USF 20(2), 207–217. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/94kdp9kC8fHkphG8yP6zgpH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 mai. 2022

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza.; SCHAUFELI, Wilmar. (2020). **Avaliação do engajamento no trabalho**. In: Claudio S. Hutz; Denise Bandeira; Clarissa Trentini; Ana Claudia Souza Vazquez. (Org.). Avaliação no contexto organizacional e do trabalho. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2020, v. 5, p. 134-145.

VERGARA, S.; DAVEL, E. (2013). **Gestão com pessoas, subjetividade**. São Paulo: Atlas. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/revcienso/article/view/2929/2288>. Acesso em: 05 dez. 2022

WEIAND, R. R. (2015) **A Relação Do Engajamento No Trabalho E Das Características Pessoais No Desenvolvimento Da Carreira Profissional**. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/141015/000991241.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 nov. 2022

## 7. APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO NO HOSPITAL

#### Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa em saúde mental do trabalhador realizada por alunos da pós-graduação em psicologia e gestão em saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), cuja responsável é a Prof. Dra. Ana Claudia Souza Vazquez. Você responderá a um questionário sociodemográfico e a instrumentos que avaliam engajamento e processos de gestão de pessoas. A resposta às perguntas será online, pela ferramenta virtual Survey Monkey. O preenchimento dos questionários não tem a intenção de causar qualquer tipo de prejuízo e/ou desconforto para os participantes, sua única finalidade é ser um exercício prático de aprendizagem. Durante qualquer etapa (antes, durante ou após o preenchimento do instrumento), você possui o direito de recusar-se a participar desse exercício ou retirar seu consentimento, sem penalidades ou prejuízos pessoais. Sua participação é voluntária e não será necessário se identificar. Os dados que serão coletados farão parte de um diagnóstico em saúde mental e organizacional da UFCSPA em parceria com o Hospital. Ademais, a qualquer momento você poderá entrar em contato para obter esclarecimentos sobre esta pesquisa. O telefone para contato é (51) 3303-8875 (Ana Vazquez: Depto de Psicologia). Obrigada pela sua colaboração!

#### Questionário Sociodemográfico

Abaixo constam algumas perguntas para que nós possamos conhecê-lo (a) melhor:

1. Ano de nascimento: \_\_\_\_\_

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Possui filhos?

- Sim
- Não

4. Escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado completo

5. No meu trabalho atuo como (nível de responsabilidade)

- Diretor, gestor de área ou coordenador de equipe
- Profissional da área de assistência ao paciente
- Profissional da área administrativa
- Outro

6. Possui quanto tempo de atuação no Hospital (ano e meses)?

\_\_\_\_\_

#### Escala de Engajamento UWES-9

1. Os itens abaixo referem-se a escala de engajamento no trabalho. Leia cada uma das afirmativas e marque o número que corresponde a sua sincera opinião.

0. nunca

1. Poucas vezes ao ano ou menos

2. Uma vez ao mês ou menos

3. Algumas vezes ao mês

- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todo dia

AFIRMAÇÕES	0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia							
2. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor							
3. Sou entusiasmado com meu trabalho.							
4. Meu trabalho me inspira							
5. Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã							
6. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho							
7. Tenho orgulho do trabalho que realizo							
8. Eu fico absorvido com meu trabalho							
9. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando							

### Questionário de Políticas de Gestão de Pessoas

O questionário abaixo apresenta itens a cerca de uma escala de gestão de pessoas. Por gentileza, leia cada um dos itens e marque o quanto concorda ou discorda de cada uma das afirmativas:

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
1. Sou reconhecido (a) pelo trabalho que realizo e resultados que apresento na instituição					
2. Minhas sugestões são bem aceitas na instituição					
3. Sou estimulado (a) a participar nas resoluções de problemas na instituição					
4. Na instituição visualizo meu crescimento profissional					
5. A instituição oferece oportunidades para o desenvolvimento da minha carreira					
6. A instituição fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.					
7. A instituição cuida da minha saúde e do meu bem-estar no trabalho					
8. A instituição oferece segurança no meu trabalho					
9. A instituição investe em treinamentos para o meu aprimoramento profissional					
10. Minha remuneração é compatível com o valor de mercado					
11. Estou satisfeito (a) com a remuneração para o cargo que exerço no momento					