



University of
Texas Libraries



e-revist@s

Sumários.org



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 1, art. 3, p. 54-74, jan./fev. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.1.3

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado

Labor Engagement: Application of Cluster Analysis to Employees of Private Banks

Carlos André Corrêa de Mattos

Doutor em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia
Professor da Universidade Federal do Pará
E-mail: carlosacmattos@hotmail.com

Lorena Tayse Leão Andrade

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará
E-mail: andradelorena25@hotmail.com

Endereço: Carlos André Corrêa de Mattos

Av. Serzedelo Corrêa, 15/2005 – Nazaré, Belém – Pa
CEP 66.035-400 – Brasil.

Endereço: Lorena Tayse Leão Andrade

Rua Antônio Everdosa, 1051/1061 – Pedreira, Belém-Pa
CEP 66.085-754 – Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

Artigo recebido em 02/09/2018. Última versão
recebida em 20/09/2018. Aprovado em 21/09/2018.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o engajamento no trabalho de um banco privado em Belém-Pa. Para tanto, foi feita uma pesquisa de campo, exploratória e descritiva, com amostragem não probabilística por acessibilidade com 92 bancários. Os dados foram tratados com estatística descritiva, inferencial e multivariada. A análise descritiva mostrou elevado engajamento, com destaque para a dedicação ao trabalho. A análise multivariada (análise de agrupamentos) revelou presença de quatro grupos, significativamente diferentes entre si, entrevistados com intensidades de engajamento baixa (9,78%), intermediária (21,74%), alta (39,13%) e muito alta (29,35%). Esses resultados indicam que os entrevistados estão envolvidos e percebem sentido no trabalho que realizam, o que permite concluir que as estratégias de gestão de pessoas têm sido exitosas ao equilibrar as demandas das tarefas e os recursos organizacionais e pessoais dos trabalhadores. Entretanto, merece atenção os entrevistados com baixo engajamento, para identificar aspectos limitadores do engajamento nesse grupo.

Palavras-chave: Bancos. Condições De Trabalho. Psicologia Positiva. Estudos Organizacionais. Análise de Agrupamentos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze labor engagement in a private bank in Belém City, Pará State (PA), Brazil. For this purpose, an exploratory, and a descriptive field survey with non-probabilistic sampling by accessibility was carried out with ninety-two bank employees. The data were processed with descriptive, inferential, and multivariate statistics. The descriptive analysis showed a high commitment focusing on dedication to work. The multivariate analysis (cluster analysis) showed four groups, significantly different from each other, and the interviewees showing low (9.78%), intermediate (21.74%), high (39.13%), and very high (29.35%) engagement intensities. These results have identified that the interviewees are involved and realizing meaning in their work, which allows to conclude that people management strategies have been successful in balancing the task demands and the organizational and personal resources related to the workers. However, the interviewees who showed low engagement need attention to identify their limiting factors for engagement in this group.

Keywords: Banks. Work Conditions. Positive Psychology. Organizational Studies. Cluster Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Ao reunir estudos relativos ao ambiente de trabalho de bancários nos últimos dez anos no Brasil, Marques e Giongo (2016) identificaram que as inovações, as mudanças tecnológicas nos processos de gestão, combinadas com a flexibilização nas relações trabalhistas, a globalização da economia, as privatizações, a intensificação da concorrência, a terceirização, entre outras, impactaram fortemente nas organizações bancárias e contribuíram para o adoecimento dos trabalhadores. Desta forma, os aspectos contemporâneos das relações trabalhistas acabaram por trazer malefícios que, sob muitas perspectivas, representaram um retrocesso nas condições de trabalho desses profissionais.

Contudo, se por um lado, autores como Silva e Navarro (2012), Marques e Giongo (2016) e Jaques e Zilotto (2017) denunciam a precarização das condições de trabalho dos bancários materializadas, principalmente, pela intensificação do assédio moral, pela excessiva pressão dos superiores hierárquicos, pela insegurança nas relações de emprego e pelas lesões físicas, consequências de longas jornadas de esforços repetitivos; outros estudos, como os de Paixão e Barbosa (2016) e Corrêa, Camelo e Leal (2017), identificaram no segmento de bancos satisfação no trabalho, ao constatarem que, apesar do ambiente propício ao estresse e do reduzido número de trabalhadores, a profissão tinha aspectos positivos como liderança participativa, oportunidades de aprendizagem e treinamento, ambiente de trabalho saudável, comprometimento organizacional, bom relacionamento com os colegas, entre outros.

Desta forma, observa-se que, mesmo considerando os esforços dos pesquisadores, os estudos recentes sobre as condições de trabalho de bancários ainda são um campo relativamente controverso. Assim, inserida nesses estudos, a presente pesquisa concentrou-se em compreender o engajamento do trabalho na perspectiva dos trabalhadores dessas instituições. Machado, Porto-Martins e Amorim (2012) destacam que a conceituação mais frequente e aceita para o engajamento no trabalho é de um estado mental positivo, caracterizado pela presença de vigor, dedicação e absorção: (1) o vigor relaciona-se com elevados níveis de energia e resistência mental para a realização das atividades inerentes ao trabalho; (2) a dedicação, constitui-se pelo envolvimento pessoal com as tarefas; e (3) a absorção, se refere à concentração durante o trabalho.

Oliveira e Ferreira (2016) afirmam que as pesquisas com foco no engajamento ainda são recentes no exterior e praticamente inexistentes no Brasil, o que revela um amplo campo de estudos, com grandes possibilidades de avanços científicos. Nesse contexto, a pesquisa concentrou-se em responder ao questionamento: quais as características do engajamento no

trabalho entre bancários de um banco múltiplo privado com filias na cidade de Belém do Pará? O estudo teve como objetivo analisar aspectos do engajamento no trabalho, tendo utilizado, para tanto, a escala Utrecht Work Engagement (UWES-17) que, segundo Bakker et al. (2008), Salanova e Schaufeli (2009) e Bakker e Leiter (2010), é o instrumento de pesquisa mais utilizado para mensurar o engajamento no trabalho. Os achados identificaram elevada intensidade de engajamento para a maioria dos entrevistados, alinhando-se, assim, aos estudos que percebem aspectos positivos nessa atividade laboral.

O engajamento no trabalho surgiu sob a perspectiva da Psicologia Positiva e se sustenta no modelo *Job Demand Resources and Work Engagement* (JDR-WE), segundo o qual deve haver um equilíbrio dinâmico entre os recursos da organização e dos trabalhadores e as demandas do trabalho. Assim, quando esses aspectos encontram um funcionamento ótimo, ocorre o engajamento no trabalho, constituindo um ambiente de trabalho saudável e produtivo (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Deste modo, a associação equilibrada entre recursos pessoais e organizacionais e as demandas do trabalho incentiva os trabalhadores a se engajar e a oferecer o máximo de recursos pessoais para a realização das tarefas, sendo o resultado expresso em maior prazer pessoal e propensão para enfrentar maiores desafios profissionais no trabalho. Por outro lado, quando ocorre escassez de recursos pessoais, ou quando as demandas das tarefas superam de maneira desproporcional os recursos disponíveis, surgem os riscos psicossociais do trabalho, o desgaste excessivo e o adoecimento dos trabalhadores (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Ferreira *et al.* (2016), Klassen *et al.* (2012) e Shimazu *et al.* (2008) destacam que níveis elevados de engajamento contribuem fortemente para uma postura favorável perante o trabalho, especialmente na perspectiva afetivo-construtiva (SCHAUFELI, 2012). Assim, o engajamento revela-se um indicativo de satisfação com o trabalho (VORINA; SIMONIČ; VLASOVA, 2017), de inovação (HAKANEN; PERHONIEMI; TOPPINEN-TANNER, 2008), de autoeficácia (OUWENEEL; LEBLANC; SCHAUFELI, 2013), entre outros aspectos do comportamento organizacional, essencialmente benéficos ao ambiente de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Engajamento no Trabalho: Origem e Evolução.

Os estudos seminais sobre engajamento no trabalho são atribuídos a Kanh (1990), que conceituou o engajamento como um estado de presença. Nesse sentido, Simpson (2009) complementa, ao destacar que o engajamento leva a um envolvimento físico, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado ao trabalho. Magnan *et al.* (2016), quando se referem ao comportamento de trabalhadores engajados, destacam que esses trabalhadores constroem laços fortes com a atividade laboral e são caracterizados por sentimentos positivos, intensos, com elevada inspiração, mais voltados para como eles desenvolvem seu trabalho do que obrigatoriamente atender às metas da organização, realizar as tarefas que lhe são atribuídas, ou ao tipo de organização em que trabalham.

Bakker e Leiter (2010), ao explicarem o engajamento, ressaltam que, mesmo nos casos em que ocorrem conceituações diferentes, elas convergem para a presença de energia e identificação pessoal do trabalhador com o trabalho, ambas características fortemente presentes no comportamento engajado. Schaufeli e Taris (2014) chamam a atenção para a sustentação do engajamento ao longo do tempo; assim, mesmo que o engajamento seja um comportamento potencialmente de longo prazo, ele representa um processo dinâmico, influenciado por condições organizacionais. Desta forma, quando as condições de trabalho exercem influência negativa, materializam-se condições prejudiciais à saúde dos trabalhadores, que levam ao adoecimento e ao desengajamento. Essa característica justifica os esforços em compreender o engajamento, especialmente no que concerne às variáveis capazes de afetá-lo.

Salanova e Schaufeli (2009) destacam que os trabalhadores engajados são mais bem avaliados pelos superiores hierárquicos e pelos colegas de trabalho e tendem a apresentar menor frequência de absenteísmo e de rotatividade, são menos propensos a desenvolver a síndrome de burnout e se mostram mais resistentes na oposição a condutas contraproduzidas no trabalho. Os trabalhadores engajados tendem a concentrar seus esforços nas tarefas mais prazerosas e com mais significado pessoal, o que lhes confere relativa proteção contra o adoecimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Assim, o engajamento revela-se como uma fonte de vantagens competitivas para a organização, uma vez que trabalhadores mais dedicados trazem melhores resultados em relação à produtividade (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; BAKKER; LEITER, 2010).

Bakker *et al.* (2007) e Bakker e Leiter (2010) destacam que compreender o engajamento no trabalho é uma forma preditiva para avaliar o bom desempenho organizacional pois, como o engajamento é modulado pela relação entre as exigências do trabalho e os recursos organizacionais e dos trabalhadores, ambos são necessários para a realização das tarefas. Salanova e Schaufeli (2009) reforçam essa compreensão e afirmam que trabalhadores engajados influenciam no engajamento de outros trabalhadores com os quais convivem. Assim, atuam para a promoção do engajamento entre os colegas de trabalho. Nessa perspectiva, o engajamento assume um caráter essencialmente coletivo.

Diversos estudos identificaram os preditores do engajamento (GARCÍA-RENEDO *et al.*, 2006; BAKKER *et al.* 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; BAKKER; LEITER, 2010), entre eles, destacam-se o apoio social, recursos pessoais como autoestima, autoeficácia, capital psicológico, crenças, otimismo, resiliência, entre outros. Assim, ao fortalecer alguns desses preditores, outros também são afetados, reforçando-se mutuamente e promovendo um aumento no engajamento de forma contínua. Destaca-se também que a crença de eficácia conserva relação próxima com emoções positivas, o que pode ser preditor de engajamento no futuro.

Salanova e Schaufeli (2009) destacam que a palavra engajamento tem origem na expressão inglesa *engagement*, que se refere a um estado de ânimo positivo que ocorre nos trabalhadores e que potencializa a utilização de recursos. Apesar de as traduções para diferentes línguas prejudicarem o real sentido da expressão inglesa, o engajamento é relacionado a aspectos favoráveis ao desenvolvimento organizacional. Os mesmos autores destacam que o trabalho pode trazer para os trabalhadores tanto malefícios, quanto benefícios, exemplificando essa dicotomia na perspectiva das expressões latinas *labor* e *opus*. Desta forma, ao entender o trabalho como uma atividade que demanda muito esforço físico e mental, que consome toda energia humana, tem-se a perspectiva do *labor*, por outro lado, ao entender o trabalho como uma atividade essencialmente criativa e desafiadora, emerge a compreensão do *opus*.

Nesse contexto, um dos principais desafios contemporâneos do trabalho é encontrar alternativas capazes de promover a dimensão saudável e positiva do trabalho e com essa proposta, inserem-se os estudos sobre engajamento no trabalho. Na dimensão organizacional, pesquisas de Xathopoulou *et al.* (2009), com trabalhadores de fast-food na Grécia, revelaram que: (1) o clima organizacional, (2) a autonomia para a realização das tarefas e (3) o treinamento recebido favorecerem a autoeficácia, a autoestima e o otimismo das equipes de

trabalho o que, por sua vez, resulta em maior engajamento e contribui para maiores retornos financeiros para a organização.

Complementarmente, apesar dos achados que associam o engajamento a construtos como satisfação com o trabalho (FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016; VORINA; SIMONIČ; VLASOVA, 2017), aprendizagem (SONNENTAG, 2003), proatividade (SALANOVA et al., 2003), cidadania organizacional (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; CHRISTIAN; GARZA; SALAUGHTER, 2011) entre outros, o engajamento exprime um construto único do comportamento organizacional e diferente dos demais, como afirmam Bakker et al. (2008) e Salanova e Schaufeli (2009). Schaufeli (2012) reforça essa compreensão, ao destacar que o engajamento é um construto novo com grandes possibilidades, tanto no âmbito dos negócios, quanto no acadêmico.

No engajamento, são observadas, essencialmente, duas dimensões que influenciam para sua formação: (1) as características do trabalhador (OUWENEEL; LE BLANC; SCHAUFELI, 2012) e (2) o ambiente de trabalho (STROM; SEARS; KELLY, 2014). E, da combinação dessas dimensões, é constituído o engajamento no trabalho. Salanova e Schaufeli (2009) criticam a tradução da expressão original *engagement* para outros idiomas por considerarem que nenhuma expressão até o momento conseguiu, de fato, exprimir o que ela representa no idioma original, advertindo que as traduções acabam por resultar em simplismos, repetições ou erros.

Salanova e Schaufeli (2009) evidenciam ainda que a expressão *engagement* já era utilizada no final da década de 1990 por importantes consultorias organizacionais, ao perceberem que alguns trabalhadores, durante a realização das tarefas, encontravam tamanhas concentração e dedicação ao trabalho que levavam a um estado de fluxo, no qual o trabalhador mobilizava mais recursos físicos e psicológicos para o trabalho alcançando, por conseguinte, melhor desempenho no trabalho realizado.

2.2 O Engajamento no Trabalho e a Psicologia Positiva

O engajamento no trabalho sustenta-se teoricamente na perspectiva da Psicologia Positiva que, para Pacico e Bastianello (2014, p.2), é a “psicologia das forças e virtudes”. Os mesmos autores reforçam que essa compreensão foi muito influenciada pela Segunda Guerra Mundial, pois foi observado que, em muitas situações, pessoas que perdiam tudo ainda tinham energia para continuar e, mais que isso, conseguiam ajudar os outros a superar suas perdas. Sendo assim, a Psicologia Positiva pode ser compreendida, segundo Salanova e Schaufeli

(2009, p. 74), como “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo*” ou, nas palavras de Paludo e Koller (2007, p.10), como sendo uma nova proposta científica “que promete melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e prevenir doenças”.

A psicologia, por muitos anos, concentrou-se quase que, exclusivamente, em tratar problemas e transtornos humanos. Esse aspecto, que ainda faz parte do cotidiano dessa ciência, fez com que ocorressem grandes avanços nos tratamentos das doenças, que acabaram por contribuir para o bem-estar das pessoas (SALANOVA; SCHAUFELI; 2009). Contudo, como destacam Salanova e Schaufeli (2009), ao se concentrar muito fortemente nos aspectos negativos da conduta humana, a psicologia pautou-se quase que, unicamente, no paradigma dos 4Ds, ou seja, *diseases, disorders, damages e disabilities* (doenças, distúrbios, danos e deficiências).

As consequências desse paradigma podem ser percebidas no desequilíbrio das pesquisas científicas, que produziram muito mais resultados sobre os efeitos negativos da natureza humana do que positivos (BAKKER *et al.*, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI; 2009; PALUDO; KOLLER, 2007). Esse aspecto confirma os resultados encontrados por Machado e Porto-Martins (2013), que afirmam persistir até hoje a prevalência de investigações concentradas nos malefícios, especialmente quando se trata da psicologia do trabalho.

Nesse contexto, Salanova e Schaufeli (2009) destacam que, em 1998, foram lançadas as bases para um novo paradigma para a psicologia, que ocorreu pelo resgate dos princípios mostrados no último capítulo da obra *Motivação e Personalidade*, de Maslow (1954), que discutia que a psicologia mostrava mais sobre as deficiências, doenças e fraquezas do homem do que sobre sua potencialidade, virtude e aspirações, surgindo, assim, o movimento que originou a Psicologia Positiva (PACICO; BASTIANELLO, 2014).

A compreensão da Psicologia Positiva foi sustentada originalmente por psicólogos da linha humanista, como Maslow (1954) e Rogers (1959), mas, como destacam Paludo e Koller (2007), apesar de as investigações revelarem diversas teorias baseadas na felicidade humana, elas não avançaram naquele momento, seja por serem consideradas com falta de rigor metodológico, ou pelo fato de os psicólogos humanistas estarem à frente de seu tempo (PALUDO; KOLLER, 2007). Desta forma, os estudos seminais foram resgatados, aproximadamente, 50 anos mais tarde e fundamentaram novas pesquisas, criando as condições para que as investigações avançassem.

Desta forma, em 1999, (re) surgiu a Psicologia Positiva, baseada essencialmente em três aspectos: (1) nas críticas pautadas nas insuficiências dos modelos médicos da época; (2)

na aproximação das investigações de estudos com resultados positivos; e (3) na convicção de que, no longo prazo, os resultados positivos poderiam ser mais eficientes para a redução de patologias (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Assim, nos anos que se sucederam, as pesquisas fundamentadas na perspectiva da Psicologia Positiva avançaram com grande amplitude e rapidamente em todo o mundo (PALUDO; KOLLER, 2007).

Pacico e Bastianello (2014) destacam que a Psicologia Positiva encontra aplicações tanto no campo clínico, quanto escolar e organizacional e busca fortalecer elementos que promovam o bem-estar, ao auxiliar os indivíduos a alcançar uma vida mais prazerosa, com sentido e engajada. A ação da Psicologia Positiva fundamenta-se na prevenção e no fortalecimento e se sustenta em atuar antes do problema, pois busca identificar previamente aspectos prejudiciais e se preparar para enfrentá-los ou evitá-los. Assim, no campo organizacional, a Psicologia Positiva possibilita antever problemas dos trabalhadores e corrigi-los antes que seus reflexos se espalhem pela organização (PACICO; BASTIANELLO, 2014).

Por outro lado, Salanova e Schaufeli (2009) destacam que a Psicologia Positiva, apesar de sua aceitabilidade e do interesse acadêmico que despertou nos últimos anos, não ficou livre de críticas, entre as quais se sobressaem duas: a primeira é que a abordagem positiva conceitualmente não é suficiente para possibilitar que as pessoas enfrentem os problemas da vida e a outra consiste no entendimento de que a Psicologia Positiva representaria apenas o resgate de conceitos antigos. Entretanto, os avanços nas pesquisas e seus resultados têm posto essas críticas em xeque (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste estudo é classificado, quanto ao nível como exploratório e descritivo e quanto ao delineamento, como um levantamento transversal com tratamento de dados quantitativo (GIL, 2014). A população da pesquisa foi formada por bancários de um banco múltiplo privado e o levantamento ocorreu em três agências na cidade de Belém do Pará, Brasil. A coleta de dados foi feita na forma de amostragem não probabilística por acessibilidade e envolveu trabalhadores da instituição. Ao final do trabalho de campo, foram obtidas 92 entrevistas com bancários que, após convidados, aceitaram livremente responder aos questionários.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, identificado como *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17). O UWES foi desenvolvido por Schaufeli et al. (2002), sendo

considerado o principal instrumento para pesquisar engajamento no trabalho. O UWES já foi traduzido e validado em mais de 19 idiomas (MACHADO; PORTO-MARTINS; AMORIM, 2012), sendo traduzido no Brasil por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e, posteriormente, validado por Vazquez et al. (2015). O UWES é formado por 17 questões, todas elaboradas na forma afirmativa e com respostas na escala de Likert, com sete itens, sendo: 0 (zero) para “nunca”; 1 (um) para “algumas vezes no ano”; 2 (dois) para “uma vez ao mês ou menos”; 3 (três) para “algumas vezes por mês”; 4 (quatro) para “uma vez por semana”; 5 (cinco) para “algumas vezes por semana”; e 6 (seis) para “todos os dias”.

Neste estudo, o UWES-17 foi utilizado na sua forma original, portanto, apresentado aos entrevistados como foi traduzido. O UWES reúne as três dimensões do engajamento: vigor, dedicação e absorção e a distribuição das variáveis entre as dimensões é de seis, cinco e seis, respectivamente. O questionário foi complementado com uma seção para identificar o perfil socioeconômico dos entrevistados e reunir informações sobre cargo, sexo, escolaridade, estado civil, intensidade de contato com o público, entre outras. Após o levantamento, os questionários foram codificados e tabulados para possibilitar o tratamento, a interpretação e a apresentação dos resultados.

O tratamento de dados utilizou técnicas matemáticas e estatísticas, caracterizando uma investigação quantitativa. As principais técnicas utilizadas foram: (1) a estatística descritiva, na forma de distribuição de frequências, medidas de dispersão e tendência central; (2) a estatística não paramétrica, com o teste Kruskal-Wallis com *post hoc* de Bonferroni; e (3) a análise multivariada, expressa pela análise de agrupamentos. As dimensões do engajamento foram verificadas quanto à consistência interna, com a utilização do coeficiente alpha de Cronbach, para auferir a fidedignidade das respostas. Esse coeficiente pode ser calculado conforme a Equação 1, apresentada em Costa (2011).

$$(1) \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Em que k é o número de itens do questionário; σ_i^2 é a variância do item i ; e σ_y^2 é a variância da escala total somada.

Para reunir os entrevistados, quanto às características do engajamento, foi utilizada a análise de agrupamentos ou análise de clusters. Essa técnica de análise de dados é classificada entre as técnicas multivariadas de interdependência e tem como especialidade reunir entrevistados, objetos ou observações com base em um algoritmo de agrupamento e segundo

uma medida de distância geométrica entre as observações. Assim, ao identificar os grupos, a técnica possibilita a criação de uma taxonomia que contribuirá para uma compreensão mais parcimoniosa dos resultados (HAIR *et al.*, 2009; FÁVERO *et al.*, 2009).

A análise de agrupamentos foi feita na forma hierárquica aglomerativa, na qual cada entrevistado começa sozinho, sendo agrupado ao mais semelhante, isso se repetirá até que todos entrevistados estejam agrupados. Assim, a técnica possibilita formar grupos com elevada semelhança interna e dissemelhança entre os grupos. Isso posto, o algoritmo utilizado para reunir os entrevistados em grupos foi o algoritmo de Ward e, para o cálculo da distância entre as observações, foi selecionada a distância Euclidiana quadrática. O algoritmo de Ward tem como característica principal formar agrupamentos muito semelhantes quanto ao número de integrantes, e a distância Euclidiana quadrática pode ser expressa pela Equação 2 (FÁVERO *et al.*, 2009).

$$(2) d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2$$

Em que d_{ij} é a j -ésima característica do i -ésimo indivíduo; x_{ik} é a j -ésima característica do i -ésimo indivíduo; e x_{jk} é a j -ésima característica do i -ésimo indivíduo.

Concluída a análise de agrupamentos, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, combinado com o teste de comparação múltipla de Boferroni, para verificar se os grupos eram significativamente diferentes entre si e, portanto, se estariam corretamente classificados. O critério de decisão para aceitação ou rejeição da ausência de diferença na formação dos grupos, foi o p -valor, e o nível de significância estatística adotado na pesquisa foi de 10%.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

O perfil dos entrevistados foi formado predominantemente por profissionais do sexo masculino (56,52%). Quanto aos cargos, participaram da pesquisa profissionais que atuavam em 20 cargos diferentes incluindo, desde gerente geral, até escriturário, analistas, caixas, assistentes da gerência, supervisores, entre outros. Por ocasião das entrevistas, 29,35% (27) dos entrevistados exerciam algum cargo de direção. A idade média dos entrevistados foi de 32

anos (± 9 anos), sendo que, o participante mais novo tinha 18 anos e o mais velho, 55. Quanto ao estado civil, os solteiros foram predominantes (53,26%).

Os entrevistados mostraram escolaridade elevada, uma vez que 81,52% (51,08) tinham curso superior e 30,43% (28) haviam cursado pós-graduação em nível lato sensu. Quanto ao tempo de trabalho na organização, a média foi de 5 anos (± 8 anos). Satisfeitos com o trabalho, 90% (83) declararam que recomendariam a organização para outros profissionais trabalharem. O contato com o público foi considerado intenso por 63,04% (58) dos entrevistados e moderado por 18,48% (17). Esse aspecto reforça a compreensão de Máximo et al. (2011) ao colocar em evidência a necessidade de os profissionais do segmento bancário saberem lidar com os clientes.

4.2 Análise do Engajamento

A Tabela 1 mostra que os escores do engajamento foram elevados entre os entrevistados, uma vez que todos foram superiores ao centro da escala (3,00) e aos parâmetros estabelecidos em estudos internacionais apresentados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Desta forma, escores no intervalo entre 4,81 e 5,56 para vigor, entre 4,91 e 5,79 para dedicação, entre 4,41 e 5,53 para absorção e entre 4,57 e 5,53 para o engajamento total indicam presença de engajamento no trabalho com alta intensidade (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009). Complementarmente, o baixo desvio padrão (0,93 e 1,06) e valores nos estratos elevados para mediana e moda confirmam a presença do engajamento entre os bancários entrevistados. Altos níveis de engajamento também foram encontrados em outras categorias profissionais como professores (MACHADO; PORTO-MARTINS; AMORIM, 2012; ARAÚJO; ESTEVES, 2016; MAGNAN *et al.*, 2016), trabalhadores que ocupam cargos de gerência e aqueles que exercem atividades voluntárias (MAGNAN *et al.*, 2016).

Tabela 1 – Análise descritiva, consistência interna e correlações entre os escores do engajamento

Dimensões	Nº de Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Correlação e Alpha de			
						ronbach			
						1	2	3	4
1 – Vigor	6	4,82	1,05	5,17	5,33	(0,841)			
2 – Dedicação	5	5,04	1,06	5,40	6,00	0,85*	(0,850)		
3 - Absorção	6	4,63	0,93	4,83	5,33	0,71*	0,70*	(0,612)	
4 - Engajamento Total	17	4,82	0,93	5,12	5,29	0,94*	0,93*	0,88*	(0,907)

Nota: Alpha de Cronbach na diagonal; *=significativo a 1%.

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Llorens *et al.* (2007) destacam que, na perspectiva pessoal, trabalhadores com altos níveis de engajamento declaram maior bem-estar no trabalho e experimentam níveis mais elevados de qualidade de vida, aspectos valorizados em organizações que compreendem o real significado do trabalho, seja na dimensão pessoal, seja na dimensão social. Assim, a promoção de ações que incentivem o engajamento é benéfica para os trabalhadores, organizações e para a sociedade (BAKKER *et al.*, 2008). Nesse contexto, o engajamento contribui para melhores resultados financeiros para a organização (XANTHOPOULO *et al.*, 2009) e alcança os clientes por meio de melhorias nos produtos e serviços, que acabam por proporcionar maior satisfação aos consumidores (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005).

Para verificar se as dimensões eram fidedignas, portanto, válidas para analisar o construto, foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach. O alpha é um índice que varia entre 0,00 e 1,00 (COSTA, 2011), sua utilização mostrou valores adequados para todas as dimensões do engajamento, com destaque para vigor, dedicação e engajamento total. Essas dimensões tiveram alfas elevados de 0,841, 0,850 e 0,907, respectivamente. Quanto à dimensão absorção, mesmo considerando que o alpha foi menor que os demais ($\alpha=0,612$), ainda assim o índice se posicionou acima do recomendado por Hair *et al.* (2009) como adequado para investigações de caráter exploratório ($\alpha>0,600$). Esses resultados possibilitam constatar que os resultados da pesquisa mostram validade convergente, são confiáveis e não apresentam vieses.

A análise da correlação de Pearson, quando aplicada aos dados, teve resultados significativos a 1% para todas as dimensões do engajamento. Os sinais positivos e as intensidades superiores a 0,75, conforme parâmetros de Marôco (2014), permitem afirmar que há associação muito forte entre vigor e dedicação ($r=0,85$) e entre todas as dimensões e o engajamento total. Quanto à associação entre vigor e dedicação ($r=0,71$) e entre dedicação e absorção ($r=0,70$), a associação foi classificada como forte, ainda segundo os critérios de Marôco (2014). Correlações fortes entre as dimensões do engajamento também foram encontradas em Magnan *et al.* (2016), que obtiveram correlações muito fortes entre vigor e absorção ($r=0,82$), absorção e dedicação ($r=0,82$) e entre vigor e dedicação ($r=0,81$).

Ao discorrerem sobre o engajamento, Schaufeli e Bakker (2004) destacam que o vigor e a dedicação são o “coração do engajamento”, portanto, suas dimensões centrais. Por outro lado, a absorção é consequência de um comportamento engajado. Nesse contexto, quanto

maior o engajamento melhor será a produtividade e os resultados organizacionais (DEMEROUTI; CROPANZATO, 2010). Desta forma, os ganhos proporcionados pelo engajamento justificam o crescente interesse acadêmico e empresarial pelo tema (SHUCK, 2013; WELCH, 2011; WOLLAND; SCHUK, 2011), inclusive na perspectiva dos riscos de trabalhadores não engajados na organização (WOLLARD, 2011).

Para investigar como o engajamento ocorria entre os entrevistados, foi utilizada a análise de agrupamentos. Essa técnica de análise de dados está entre as técnicas multivariadas mais empregadas em pesquisas científicas (HAIR *et al.*, 2009) por permitir reunir os entrevistados com base em suas semelhanças. A aplicação da técnica resultou na formação de quatro grupos que se diferenciaram pela intensidade do engajamento. Após formados, os grupos foram comparados para verificar se estavam corretamente classificados e quais dimensões do engajamento teriam exercido maior influência na sua formação. Na análise de agrupamentos, os teste de comparação entre os grupos são necessários para verificar se os grupos são significativamente diferentes entre si e, quando isso se confirma, acredita-se que eles estejam corretamente classificados. Para tanto, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (KW) com post-hoc de Bonferroni.

Desta forma, conforme a Tabela 2, conforme o teste de Kruskal-Wallis, observa-se que, pelo menos, um dos grupos formados foi significativamente diferente dos demais (p-valor<0,01). Isso ocorreu em todas as dimensões do engajamento. Quanto às dimensões que mais diferenciaram os grupos, destacaram-se, em ordem decrescente: o engajamento total (KW=82,25, p-valor=0,000), a absorção (KW=74,01, p-valor=0,000), o vigor (KW=68,27; p-valor=0,000) e a dedicação (KW=63,62; p-valor=0,000). Não foram encontradas diferenças significativas quanto ao perfil socioeconômico dos entrevistados integrantes dos grupos.

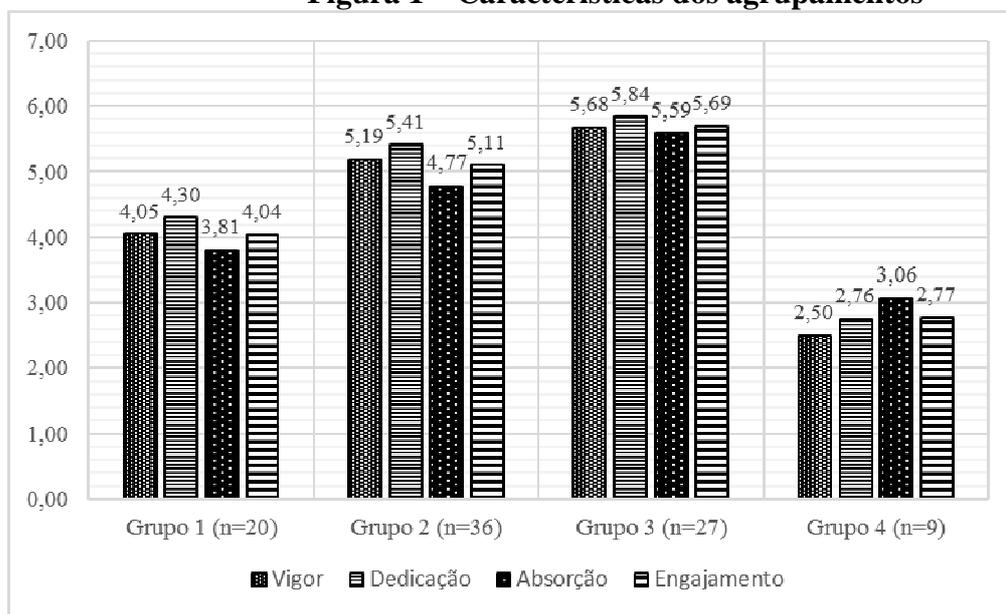
Tabela 2 – Comparação dos grupos Kruskal-Wallis com post hoc Bonferroni

		Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento Total
Kruskal-Wallis qui-quadrado		68,27	63,62	74,01	82,25
P-valor		<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 1 vs. Grupo 2	P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 1 vs. Grupo 3	P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 1 vs. Grupo 4	P-valor	<0,05	<0,05	<0,10	<0,01
Grupo 2 vs. Grupo 3	P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 2 vs. Grupo 4	P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 3 vs. Grupo 4	P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Uma vez constatado que, pelo menos, um grupo era significativamente diferente dos demais, foi utilizado o post-hoc de Bonferroni para a comparação grupo a grupo. Esse teste de comparação múltipla possibilita identificar a probabilidade de os grupos divergirem. Os resultados mostraram que os grupos estavam corretamente classificados com 90% ou mais de probabilidade de acerto. A Figura 1 mostra as características dos grupos com base no escore médio e o número de integrantes de cada um dos quatro grupos identificados entre os entrevistados.

Figura 1 – Características dos agrupamentos



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Desta forma, o grupo mais numeroso foi o Grupo 2, com 39,13% (36) dos entrevistados. Esse grupo apresentou alta intensidade no engajamento. Contudo, o maior engajamento ocorreu no Grupo 3, formado por 29,35% (27) dos entrevistados, que alcançaram escores classificados como muito altos, na escala de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A soma dos integrantes do Grupo 2 e 3 (alto e muito alto) permite constatar que 68,48% (63) dos entrevistados se posicionam nos estratos elevados do engajamento. Já nas faixas intermediária e baixa, ficaram o Grupo 1, com 21,74% (20) dos entrevistados, e o Grupo 4, com 9,78% (9) dos entrevistados.

Silva e Navarro (2012) e Zaques e Zilioto (2017) destacam que o mercado de trabalho dos bancários tem sofrido com diferentes tipos de intervenção de ordem produtiva, principalmente pela redução do quadro de pessoal, terceirização e maior proximidade com os clientes para encontrar soluções financeiras sob medida, entre outros. Associado a isso, a

profissão perdeu prestígio com o passar dos anos (CORRÊA; CAMELO; LEAL, 2017) e passou a conviver com um intenso avanço tecnológico, que exigiu desses profissionais grande capacidade de adaptação (SILVA; NAVARRO, 2012)

Assim, o mercado de trabalho dos bancários passou a demandar novos recursos pessoais como conhecimentos mais aprofundados do mercado financeiro, maior habilidade para lidar com os clientes, capacidade de coordenar equipes de vendas, de tomar decisões em ambientes incertos (MÁXIMO *et al.*, 2011), além de trabalhar sob pressão em decorrência da necessidade de lidar com metas de produtividade (SILVA; NAVARRO, 2012). Esse processo ocorreu, em grande parte, como consequência da intensificação da concorrência e das mudanças ocorridas na sociedade contemporânea e refletiu-se diretamente na gestão de pessoas (SILVA; NAVARRO, 2012).

Assim, como o engajamento é associado à satisfação com o trabalho e recebe influência do ambiente organizacional, especialmente quanto aos recursos da organização e às exigências das tarefas, a presença de engajamento em intensidade alta e muito alta sugere que as estratégias de gestão de pessoas são exitosas na organização e capazes de promover o equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos pessoais e organizacionais, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar aspectos do engajamento no trabalho entre bancários de um banco múltiplo em Belém do Pará. Desta forma, observou-se que, de maneira geral, entre as dimensões investigadas do engajamento, vigor, dedicação e engajamento total foram as que mostraram maior intensidade entre os entrevistados, mas todas as dimensões foram avaliadas satisfatoriamente. Esse aspecto revela presença de engajamento no trabalho, local da pesquisa. A forte correlação observada entre as dimensões do engajamento indica que os esforços organizacionais direcionados para aumentar algumas das dimensões do engajamento, seja o vigor, a dedicação ou a absorção, propagam-se pelas demais, promovendo um ciclo virtuoso que beneficia, além da organização, os trabalhadores e a própria sociedade.

Ao classificar os entrevistados quanto à intensidade do engajamento, foram identificados quatro grupos: dois com engajamento alto e muito alto, um intermediário e um grupo com baixo engajamento. Entre esses grupos, observou-se que a maioria dos entrevistados se posicionou nos grupos com maior engajamento. Esse resultado reforça a

compreensão de que, pelo menos na organização estudada, os trabalhadores estão envolvidos com o trabalho, buscam superar desafios e se mostram confiantes para enfrentar novas tarefas.

Uma parcela menor de trabalhadores se posicionou no estrato baixo, demandando a atenção da organização para identificar quais aspectos estão limitando seu engajamento. O resultado da comparação entre os quatro grupos confirmou que eles eram significativamente diferentes entre si possibilitando, portanto, avaliá-los como corretamente classificados. Como sugestão para futuras pesquisas, a amostra poderia ser ampliada, envolver outras instituições bancárias e possibilitar um diagnóstico mais amplo do setor. Outras investigações podem buscar compreender aspectos prejudiciais e benéficos ao engajamento, especificamente no trabalho bancário, demais instituições financeiras e, com isso, direcionar estratégias de gestão de pessoas, além de revelar experiências de sucesso no setor.

REFERÊNCIAS

AGNST, R. BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Curitiba: GEPEB, 2009.

ARAÚJO, I; ESTEVES, R. Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. **Enfermería Universitaria**, México, v. 13, n. 2, p. 73-79, abr./jun. 2016.

BAKKER, A. B; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A.; LEITER, M. P. (Org.) **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.

_____.; DEMEROUTI, E. Toward a model of work engagement. **Career. Development International**. v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008

_____. *et al.* Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, Washington, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.

_____. *et al.* Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, set. 2008.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personal Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, feb. 2011.

CORRÊA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, maio/ago. 2017.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DEMEROUTI, E.; CROPANZANO, R. From thought to action: employee work engagement and job performance. In: BAKKER, A.B.; LEITER, M.P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.

FÁVERO *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para a tomada de decisão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA *et al.* Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n. 4, p. 435-445, out. / dez. 2016.

FREITAS, L. A. V.; CHARÃO-BRITO, L. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da Região Sul. **Revista Cesumar de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 21, n. 2, p. 47-419, jul. / dez. 2016.

GARCÍA-RENEDO, M. *et al.* Antecedentes afectivos de la autoeficácia docente: un modelo de relaciones estructurales. **Revista de Educación**, Madri, v. 339, p. 387-400, jan. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; PERHONIEMI, R.; TOPPINEN-TANNER, S. Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 1, p. 78-91, ago. 2008.

JAQUES, A. G.; ZILLOTTO, D. M. As contingências do trabalho bancário: um estudo sobre mecanismos de mediação e dessa do sofrimento. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 19-27, jan. / abr. 2017.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy Management**, **Chicago**, v. 33, n. 4, p. 692-724, dec. 1990.

KLASSEN, R.M. *et al.* Teachers' engagement at work: an international validation study. **The Journal of Experimental Education**, v. 80, n. 4, p. 317-337, out. / dez. 2012.

LLORENS, S. *et al.* Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? **Computers in Human Behavior**, v. 23, n. 1, p. 825-841, jan. 2007.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C. Condições organizacionais enquanto terceiras variáveis entre burnout e engagement. **Diaphora**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 35-44, jan. / jul. 2013.

_____; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engajamento no trabalho entre profissionais de educação. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 193-214, jan. / jul. 2012.

MAGNAN, E. S. *et al.* Normalização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 15, n. 2, p. 133-140, ago. /out. 2016.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com SPSS Statistic**. Pero Pinheiro: Reportnumber, 2014.

MARQUES, G. S.; GIONGO, C. R. Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional. **Revista Psicologia e Trabalho**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 220-235. jul./set. 2016.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MÁXIMO, T. A. C. O *et al.* Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Revista Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v, 26, n. 1, p. 66-74, jan. /abr.2011.

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 4, p. 747-755, out. / dez. 2016.

Ouweneel, E.; Le Blanc, P. M.; Schaufeli, W. B. Don't leave your heart at home: gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. **Career Development International**, v. 17, n. 6, p. 537-556, 2012.

PACINO, J. C.; Bastianello. As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. In: HUTZ, C. S. **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PAIXÃO, A. R.; BARBOSA, M. A. Satisfação no trabalho: um estudo na agência da Caixa Econômica Federal de Cícero Dantas – BA. **Id on Line Multidisciplinar e de Psicologia**, Juazeiro do Norte, v. 10, n. 30, jul. 2016.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paideia**, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, jun. 2010.

ROGERS, C. R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-center. In: KOCK, S. **A study of science**. New York: Mcgraw-Hill, 1959.

SALANOVA, M. *et al.* Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. **Small Groups Research**, v. 34, n. 1, p. 43-73, feb. 2003.

_____.; AGUT, S.; PEIRÓ, J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, nov. 2005.

_____.; SCHAUFELI, W. **El engagement en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte en pasión. Madri: Alianza Editorial, 2009.

SCHAUFELI, W. B. Work Engagement: what do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, apr. 2012.

_____.: TARIS, T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: implications for improving work and health. In: BAUER G.; HÄMMING (Org). **Bridging occupational, organizational and public health**. Dordrecht: Springer, 2014.

_____.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, Oxford, v. 25, n. 3, p. 293-315, mar. 2004.

_____., W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

_____. **The measurement of work engagement**. In: SINCLAIR, R.R., WANG, M., TETRICK, L. E. (Eds), Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis, New York: Routledge, p. 138-53, 2012.

_____.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, n.1 p.71-92, mar. 2002.

SHIMAZU, A. *et al.* Work engagement in Japan: validation of the japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Applied Psychology: an International Review**, v. 57, n. 3, p. 510-523, jul. 2008.

SHUCK, B. Invited reaction: further observations on the relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. **Human Resources Development Review**. v. 12, n. 3, p. 277-283, set. 2013.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde dos trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 226-234, mar. /abr. 2012.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: a review of literature. **International Journal of Nursing Studies**, Rockville, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, jul. 2009.

SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work, **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 3, p. 518-28, jun. 2003

STROM, D. L.; SEARS, K. L.; KELLY, K. M. Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. **Journal of leadership & organizational studies**. v. 21, n. 1, p. 71-82, 2014.

VAZQUEZ, A. C. S *et al.* Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-UFS**, Campinas, n. 20, n.2, p.207-217, maio /ago. 2015.

VORINA. A.; SIMONIČ, M.; VLASOVA, M. An analisis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. **Economic Themes**, Berlim, v. 55, n. 2, p. 243-262, jul. 2017.

WELCH, M. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. **Corporate communications: an international journal**. Yorkshire, v. 16, n. 4, p. 328-346, 2011.

WOLLARD, K. K. Quiet desperation: another perspective on employee engagement. **Advances in developing Human Resources**, v. 13, n. 4, p. 526-537, dec. 2011.

_____. K. K.; SHUCK, B. Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature. **Advances in Developing Human Resources**. v. 13, n. 4, p. 429-446, nov. 2011.

XANTHOPOULO, D. *et al.* Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, London, v. 82, n. 1, p. 183-200, mar. 2009.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MATTOS, C. A. C; ANDRADE, L. T. L. Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n.1, art. 3, p. 54-74, jan./fev. 2019.

Contribuição dos Autores	C. A. C. Mattos	L. T. L. Andrade
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X