

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2013/2014

**A RELAÇÃO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E DAS CARACTERÍSTICAS
PESSOAIS NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL.**

Rafaela Roveda Weiand

Profa. Dra. Ana Claudia Souza Vazquez

Resumo

A pesquisa teve como objetivo identificar e descrever a relação entre engajamento no trabalho, carreira profissional e as características pessoais de Otimismo, Esperança Disposicional e Autoeficácia. Participaram da pesquisa 234 profissionais, 65% do sexo feminino, com média de idade de 31,06 anos, das regiões Sul, Sudeste e Centroeste. Foram aplicados um questionário sobre carreira e quatro escalas psicométricas para medir engajamento no trabalho, otimismo, esperança e autoeficácia. A análise quantitativa demonstrou principalmente que: (a) que a percepção dos participantes sobre carreira está associada de modo positivo e alto ao seu engajamento no trabalho, evidenciando seu papel central no desenvolvimento profissional; (b) que expectativas de carreira geradas por valorização da empresa ao autodesenvolvimento não são significativas para o desenvolvimento profissional; e (c) construção de rotas profissionais de prazer, por meio da esperança disposicional, e de aumento da crença na autoeficácia, se associa significativamente à elevação do engajamento no trabalho e, indiretamente, ao desenvolvimento da carreira profissional. O presente artigo analisa as evidências encontradas e, ao final do trabalho, são apresentadas sugestões de estudos futuros.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho, Carreira Profissional. Otimismo, Esperança, Autoeficácia.

1. Introdução

Engajamento no trabalho se refere a um processo em que o profissional direciona seu esforço para execução do trabalho que sente prazer em realizar com dedicação. Independente do contexto da organização em si, trabalhar engajado significa estar absorvido com a sensação de não ver o tempo passar ao atuar profissionalmente naquilo que o indivíduo gosta e lhe dá felicidade (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). Observa-se que nos dias de hoje cada vez mais as pessoas buscam encontrar o trabalho idealizado na perspectiva de uma carreira sólida a qual possam se dedicar e ser valorizadas suas atividades profissionais (Dutra, 2006).

Para Dutra (2006), os estudos da área mostram a adoção de um estilo de vida profissional na contemporaneidade que gera trocas constantes de empresa e busca por mudanças mais aceleradas nas atividades que são desempenhadas no cotidiano de trabalho ou de novas oportunidades no mercado. Por outro lado, frente a esse cenário de instabilidade, as empresas buscam encontrar e descobrir meios de atrair colaboradores, oferecer cada vez mais incentivos e formas para que o trabalho se torne mais atraente na retenção dos profissionais qualificados. Os avanços realizados em prol da estruturação de trajetórias de carreira nas organizações estabeleceram, no entanto, um padrão similar no mercado, especialmente nas empresas e instituições que passaram a adotar práticas de gestão de pessoas mais organizadas.

Ressalta-se também na literatura especializada que as características pessoais de Otimismo, Esperança e Autoeficácia se associam ao engajamento no trabalho (Pacico, 2013). E vários autores também argumentam que estas características estão associadas positivamente à construção de rotas mais eficazes e de maior bem estar no desenvolvimento da carreira profissional (Timms & Brough, 2013; Peterson & Byron, 2008; Youssef & Luthans, 2007). Não há estudos, porém que descrevam o papel dessas características pessoais para o engajamento no trabalho e o desenvolvimento profissional na vida profissional. A presente pesquisa visa contribuir para avanços nos estudos da área por meio da compreensão da relação entre engajamento no trabalho, carreira profissional e as características pessoais apontadas na literatura. O objetivo é compreender como essas variáveis se associam no cotidiano de trabalho das pessoas, com a finalidade de aprofundar o conhecimento acerca dessa temática que ainda se apresenta como uma lacuna na literatura. Do ponto de vista prático, o conhecimento gerado nessa pesquisa lança luz acerca de aspectos pessoais relevantes a serem considerados na definição de trajetórias de carreira e de processos de retenção de pessoas mais eficazes nas organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, é apresentado o conceito teórico dos assuntos envolvidos na pesquisa; a seguir, apresenta-se o método empregado; e, ao final, os resultados encontrados e a devida conclusão do tema.

2. Revisão teórica

Com o passar dos anos, cada vez mais o assunto carreira tem sido um tema de conexão entre pessoas e empresas. No contexto atual, os jovens têm buscado um direcionamento da sua profissão, em um ambiente onde manter-se em uma empresa por longo prazo já não faz mais parte do seu histórico profissional (Dutra, 1996). Um dos primeiros autores brasileiros a tratar do tema, o autor ainda afirma que não há uma definição fácil para o conceito de carreira profissional. O termo mobilidade ocupacional pode ser referir de modo genérico aos profissionais das mais diferentes áreas, tal como a carreira de um executivo ou a carreira militar. No entanto, em ambos os casos, o que se quer delimitar como ‘carreira’ é uma ideia de programação de um caminho

estruturado para ser seguido por alguém em determinado contexto de trabalho. Nesse sentido, Dutra (1996) adota a definição de Hall (1976), em que a carreira profissional é entendida como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida laboral de uma pessoa.

Ressalta-se nessa definição que o desenvolvimento de carreira é visto como sendo fruto do próprio indivíduo, e não levando em conta imposições feitas pela empresa e nem mesmo pela sociedade. De acordo com Dutra (1996), carreira é um conjunto de posições ocupadas e de trabalhos realizados profissionalmente em uma determinada trajetória da vida laboral da pessoa. Tratam-se, portanto, de vários estágios que variam de acordo com o ambiente e não apenas uma sequência linear de experiências de trabalho. Nessa perspectiva, a carreira também é fruto da relação entre empresa e indivíduo, tendo em vista que é preciso que a pessoa se insira em contextos organizacionais estruturados para direcionar sua trajetória profissional durante a vida. Nesta mesma linha de pensamento, Hall (2002) argumenta que a carreira profissional possui quatro significados:

1. *Carreira como avanço*: conceito que flui livremente pela sociedade, é entendido normalmente através de uma ação de mobilidade vertical, onde a pessoa sobe de cargo em uma organização;

2. *Carreira como profissão*: conceito também difundido socialmente, pois considera apenas determinados trabalhos como fruto de uma carreira. Em geral, profissões que elegem algum tipo de status, como médicos, advogados.

3. *Carreira como sequência de trabalhos realizados*: conceito muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, sendo todo e qualquer trabalho que o indivíduo realiza.

4. *Carreira como sequência de experiências relativas a uma função*: nesse conceito, também influente para quem estuda comportamento social, a carreira representa a forma que o indivíduo experimenta a sequência de atividades e trabalhos que fazem parte do seu histórico profissional.

No que diz respeito ao planejamento da carreira, observa-se que o papel das pessoas se tornou central para o seu desenvolvimento profissional na gestão de pessoas contemporânea. Conceitos como autodesenvolvimento ou autogestão de carreira se tornaram parte do vocabulário cotidiano das organizações e dos profissionais, tendo em vista a importância que é atribuída para que a empresa seja bem sucedida (Hartmann, 2012; Lacombe, 2006). Para Dutra (1996), porém, existe grande resistência das pessoas no planejamento individual de suas carreiras profissionais, pois ainda são guiadas por estímulos como *status*, remuneração, etc. É notável que, em cenário de crise econômica, as pessoas buscam mais conselhos, instrumentos que ajudam neste processo e se tornam mais preocupadas em planejar sua carreira devido à falta de segurança. Por outro lado, as empresas também buscam estimular as pessoas a planejarem suas carreiras, pois também buscam colaboradores com perfis mais definidos de acordo com seus recursos humanos. Dutra (1996) argumenta ainda que, antes mesmo da reflexão sobre as oportunidades na carreira, se faz necessário que as pessoas olhem para si, procurando identificar seus valores, o que as satisfaz, o que as estimula e, a partir disso, estabelecer e identificar as melhores oportunidades de acordo com suas características para construção de trilhas (que podem ser entendidas como ‘rotas’ ou ‘caminhos’) de desenvolvimento profissional.

De outra perspectiva, Tieppo et al (2011) argumenta que o ambiente externo também tem um papel bastante importante na escolha da carreira de cada indivíduo. Martins (2006) corrobora

essa perspectiva e argumenta que fatores como família, sociedade e cultura possuem ponderação neste processo de escolha:

- Família: grande peso na escolha inicial e ainda na questão de redefinição da carreira.
- Sociedade: a influência é sentida pela percepção do prestígio que o indivíduo recebe nela.
- Cultura: de caráter quase invisível, porém atribui o juízo de valor nas opções da carreira.

Além disso, autores recentes têm destacado a autogestão de carreira como forma do indivíduo se adaptar às demandas para desenvolvimento profissional na vida e/ou em organizações em suas diferentes formas de estruturação das trajetórias internas para crescimento de seus colaboradores. Para Oliveira et al (2010), a carreira contemporânea acaba por exigir compromisso dos profissionais em realizarem atividades auto gerenciáveis. Para os autores, cada vez mais o indivíduo assume responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional, sendo ele o tomador de frente e não mais a organização. Oliveira et al (2010), definem esse tipo de carreira *como* ‘carreira proteana’, a qual dizem que é o profissional que conduz a sua carreira de forma proativa, sendo ela autogerenciada e dirigida para e por seus próprios valores. Deste modo, os autores defendem a atitude proteana como um modo do indivíduo se engajar para dirigir sua própria trajetória e definir sua carreira. Nessa perspectiva, quanto mais forte a orientação proteana, maior será a tendência do autogerenciamento das trajetórias profissionais baseados em seus valores pessoais.

Hartmann (2012), por sua vez, demonstra que a mudança na sociedade atual é percebida por parte do profissional e influencia seu comportamento; sendo que este passa de dependente da empresa em que trabalha para ser o próprio gerenciador de sua carreira. Para a autora, o mercado encontra-se com uma necessidade de profissionais que se aprimorem, sejam proativos e resilientes, gerando assim um novo perfil de colaborador nas organizações contemporâneas. Hartmann (2012) defende ainda que os milhares de recém-formados que são encontrados no mercado de trabalho todo ano devem buscar as novas carreiras emergentes e, ao mesmo tempo, se tornar mais competitivos pelo enfoque às novas exigências de mercado e as significativas mudanças nos perfis de trabalhadores. Por outro lado Ohl (2011) desloca a orientação para adaptação às exigências do mercado para o argumento de que a escolha da trajetória de carreira profissional deve recair sob o ponto de vista da própria satisfação do indivíduo. A satisfação no trabalho, o sentimento de realização profissional nas funções desempenhadas, bem como a segurança em um futuro promissor, são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma carreira qualificada, pois fomentará o respectivo profissional a buscar novos conhecimentos e desafios de forma constante. Lacombe (2005) corrobora esse argumento afirmando que cada vez mais o trabalho faz parte da vida da pessoa, sendo essencial e trazendo significados relevantes para ela. Para a autora, um projeto bem estruturado de vida deve ter o lado profissional aliado ao pessoal, da mesma forma o trabalho ao prazer e a constante busca pelo equilíbrio.

Dentro da perspectiva de realização e bem estar profissional, Schaufeli, Dijstkra e Vazquez (2013) argumentam que o trabalho revigora, dá propósito à vida e não somente **poderia** ter atributos positivos como também **deveria** tê-los. Os autores evidenciam que a conexão entre o prazer e a atividade profissional é um indicador de saúde relevante, sendo que o engajamento no trabalho se destaca nesse contexto teórico por sua relação com o alto desempenho, a inspiração e o bem estar profissional. O engajamento no trabalho se refere a um vínculo positivo e prazeroso com o trabalho cotidiano que a pessoa realiza, que se dá em um determinado contexto

laboral, mas que não é determinado pela organização por si só. É definido como um estado mental disposicional que se caracteriza pelo vigor, dedicação e concentração na realização das atividades profissionais. Desse modo, pessoas mais engajadas sentem mais satisfação, dedicam-se com intensidade e elevado esforço às atividades, estão imersas em suas funções e tarefas, parecendo que o tempo passa muito mais rápido quando estão ocupadas.

Tendo em vista a relação entre engajamento no trabalho e alto desempenho, seu reconhecimento no cotidiano organizacional é importante tanto para a empresa quanto para o próprio profissional. No entanto, Schaufeli, Dijstkra e Vazquez (2013) destacam a diferença entre pessoas e pessoas viciadas em trabalho (*workaholism*). Estar engajado não é o mesmo que ser tomado por uma compulsão ao trabalho, de tal modo que a família, os amigos e momentos de lazer sejam, por exemplo, negligenciados. Os autores deixam claro que a pessoa engajada não condiz com estas características, mas sim, com o comportamento de disposição elevada e vínculo positivo com o trabalho que as move, as aciona ou as fazem agir, com prazer, inspiração e realização ao exercer suas atividades profissionais.

O processo de engajamento no trabalho descrito por Schaufeli, Dijstkra e Vazquez (2013) permite nortear o planejamento das ações que podem ser tomadas de forma positiva nas organizações. A organização e seus gestores podem planejar intervenções positivas com o intuito de alocar os recursos e demandas adequadas para que o engajamento possa ser cada vez mais elevado. A definição de trajetórias de carreira profissional, por exemplo, é uma forma de intervenção organizacional que influencia o engajamento das pessoas com o trabalho. Por outro lado, o engajamento também é um fator importante para o autogerenciamento dos profissionais na definição da trajetória profissional desejada; já que se refere a processo psicológico de vínculo da pessoa com seu trabalho, em que ela é referida como profissional, trabalhador e agente fundamental para elaboração e execução das ações. No entanto, apesar dessas aproximações entre os conceitos na prática, há carência de estudos que analisem de modo mais aprofundado a relação entre carreira profissional e engajamento no trabalho. Destacam-se nas pesquisas da área, alguns estudos que apontam, separadamente, a relação entre ou desenvolvimento de carreira ou engajamento no trabalho e características pessoais de Otimismo, Esperança e Autoeficácia (Timms & Brough., 2013; Pacico, 2013; Peterson & Byron, 2008; Youssef & Luthans, 2007). Tendo em visto os achados apontados nessa seção, a presente pesquisa se insere nesse campo teórico com o objetivo de identificar relações entre engajamento no trabalho, carreira profissional e as características pessoais de Otimismo, Esperança e Autoeficácia.

Scheier & Carver (1985) definem otimismo como expectativas que as pessoas têm de que mais coisas boas do que ruins irão acontecer em sua vida, de modo geral. Por outro lado, Snyder et al (1991) conceitua esperança disposicional como o estado emocional positivo que surge da interação entre rotas e agenciamento. Para que a esperança possa surgir, se faz necessário que uma tríade esteja presente: como rotas, agenciamento e objetivo. Tais objetivos são resultados finais que uma pessoa busca alcançar, esta através de um conjunto de rotas cognitivamente traçadas quando o agenciamento (motivação) se encontra presente no processo. Snyder e Lopez (2009) argumentam que pessoas com altos escores em esperança acabam por desenvolver várias rotas ao enfrentar um obstáculo e se posicionam sempre buscando encontrar formas diferentes de alcançar um resultado (rotas) quando o trajeto / caminho é bloqueado. Ainda, Peterson e Seligman (2004) ressaltam que otimismo e esperança disposicional são ambos orientados ao futuro, pois pressupõem expectativas positivas para tal. Desse modo, as correlações positivas entre otimismo e esperança estão relacionadas a esse processo de expectativa futura e enfrentamento de adversidades.

Já a autoeficácia é definida por Bandura (1977) como a crença do sujeito na sua capacidade de produzir efeitos desejados por meio das suas próprias ações. Diante disso, o autor revela que o mesmo é composto por expectativas de eficácia e também de resultado. As aspirações, o envolvimento com metas estabelecidas e ainda o nível de motivação de um determinado sujeito, são influenciadas pelas crenças do mesmo sobre sua capacidade de desempenho (definida como as expectativas de eficácia). Tais crenças, de certa forma, são o que definem os objetivos a serem alcançados. Ainda para Bandura (1982), a autoeficácia influencia na quantidade de esforços que uma pessoa empenha em persistir algum objetivo, e, ainda, perseguir o mesmo frente às dificuldades encontradas. Isto é, a autoeficácia acaba por determinar quanto tempo a pessoa irá persistir diante de obstáculos que possam ser encontrados durante a busca pelo resultado esperado.

O sistema de crenças que cada pessoa possui pode influenciar o desenvolvimento da autoeficácia, e as mesmas, ainda, podem sofrer alterações através de um processo de autoavaliação. Neste sentido, são destacadas por Bandura (1989) cinco principais formas de influenciar o desenvolvimento da autoeficácia:

a) modelo de outros em situações similares (observações sociais e avaliações de desempenho baseadas nos “outros”, como: “se ele pode fazer então eu também posso”);

b) experiências significativas (interpretações feitas através de resultados de um desempenho proposto – o sucesso diminui o fracasso e aumento a autoeficácia);

c) persuasão social (outras pessoas convencem que determinado comportamento é o correto);

d) imaginar a si próprio com um comportamento de maneira eficaz (buscar atingir um objetivo através da visualização de uma ação eficaz);

e) excitação e emoção (as situações são percebidas na forma dos estados psicológicos associados às emoções positivas ou negativas).

Embora a autoeficácia se caracterize como um elemento importante para o desempenho individual, poucos estudos investigam sua relação com otimismo e esperança para compreender esse processo de modo mais aprofundado no contexto organizacional (Pacico, 2013). Ressalta-se, portanto, nessa seção a contribuição da presente pesquisa em analisar características pessoais positivas e do engajamento no trabalho no contexto do desenvolvimento de carreiras profissionais.

3. Método de Estudo

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e exploratória. Participaram do presente estudo 234 profissionais, 35% do sexo masculino e 65% do sexo feminino, com idade média de 31,06 (DP = 7,87), que variaram entre 19 e 70 anos. Dos envolvidos, constatou-se que 32.9% são profissionais liberais, sendo 24.6% advogados; 27.7% são administradores e/ou profissionais da área de negócios; 15.8% são profissionais da área de marketing e vendas e, 4.7% são proprietários e empreendedores. A pesquisa foi realizada em três regiões do país, sendo 88.8% dos participantes da região Sul, 10.2% da região Sudeste e 1% da região Centroeste. Quanto à escolaridade, 96.9% dos envolvidos tem nível superior, e destes 9.1% ainda em curso. Para os cursos superiores, identificou-se que 38.1% tem formação na área de Administração; 17.4% em Engenharia; 12.3% em Direito e o restante de 32% em áreas diversas. Ademais, foi possível identificar também que 89.6% trabalham em empresas privadas, 8.5% em públicas e 1.8% de capital misto. Finalmente, quanto ao desenvolvimento da carreira profissional, nos últimos 12

meses, 56% se mantiveram na mesma função ou nível profissional, enquanto 37.9% foram efetivamente promovidos e 3.8% tiveram movimentação para outra área, sem mudança do nível funcional.

A coleta de dados foi realizada por meio *on-line* através do site “*Survey Monkey*”. Para avaliar Carreira Profissional foi elaborado um questionário com 13 perguntas subdivididas em seis categorias prévias: (a) realização profissional, (b) desejo de obter mais conhecimento para autodesenvolvimento, (c) percepção sobre seu desempenho na empresa/organização em que atua, (d) percepção sobre oportunidade e velocidade de crescimento dentro da empresa/organização em que atua; (e) percepção sobre oportunidade e velocidade de crescimento no mercado; e (f) valorização do autodesenvolvimento profissional na empresa/organização em que atua. As respostas eram marcadas em uma escala likert de sete pontos quanto à frequência com que o participante se sente do modo descrito no item em relação ao trabalho que realiza profissionalmente. As opções variaram de 0 a 6, em que 0 corresponde a ‘nenhuma vez ao ano’ e 6 a ‘todo dia’. Foi realizado um pré-teste com 8 indivíduos do público-alvo com o objetivo de encontrar possíveis falhas do questionário, como complexidade das questões, imprecisão das perguntas, repetições, entre outros (Markoni & Lakatos, 2007). Nenhum ajuste foi apontado como necessário pelos participantes.

Além deste, foi elaborado o questionário sociodemográfico. Para medir o engajamento no trabalho e as características pessoais de otimismo, esperança disposicional e autoeficácia foram aplicadas quatro escalas psicométricas. Quais sejam: Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz & Schaufeli, 2014); Escala de Otimismo LOT-R (Bastianello & Pacico, 2014); Escala de Esperança Disposicional (Pacico & Bastianello, 2014) e a Escala Geral de Autoeficácia (Pacico, Ferraz & Hutz, 2014). Todas as escalas adotadas foram adaptadas e validadas para o contexto brasileiro e uso em adultos, com nível de confiança adequados (entre $\alpha = .85$ e $\alpha = .94$).

Os dados foram analisados quantitativamente. Cada escala foi analisada separadamente, verificando-se a média dos participantes em comparação aos dados da população brasileira. Os dados sociodemográficos foram cruzados com os resultados e testados se as diferenças eram significativas entre grupos de participantes (Test *t*). Finalmente, foi aplicado o teste de Correlação de Pearson (*r*) para verificar possíveis relações entre as variáveis estudadas nessa pesquisa.

4. Resultados Alcançados e Discussão

Como foi demonstrado nas seções anteriores, a presente pesquisa está inserida em um contexto contemporâneo na investigação dos tópicos abordados sobre desenvolvimento de carreira e sua possível relação com engajamento no trabalho e as características pessoais analisadas. Os resultados serão apresentados primeiramente quanto às suas percepções sobre carreira profissional, conforme os dados obtidos no questionário para essa finalidade. Em seguida, serão demonstrados o nível médio de engajamento no trabalho e as médias de cada uma das características pessoais mensuradas de otimismo, esperança disposicional e autoeficácia. E finalmente, as relações significativas entre as variáveis serão evidenciadas e discutidas.

A interpretação dos participantes sobre carreira profissional se concentra em três aspectos principais: realização profissional, autodesenvolvimento e percepção de desempenho. A Tabela 1 apresenta esses resultados. O item mais alto se refere à percepção de desempenho, o que significa que os participantes consideram que sua atuação profissional agrega valor para a empresa ou organização em que estão inseridos porque avaliam que conseguem aplicar os conhecimentos

obtidos em sua atividade profissional, e acreditam ainda que a empresa valoriza mais por esse tipo de atitude. Também possível dizer que eles se sentem realizados com o trabalho que fazem e que desejam obter mais conhecimento especializado para se desenvolver na carreira, conforme pode ser observado nas médias das respostas obtidas nos itens I e II. Por outro lado, os dados demonstram também que a maioria dos participantes tem a impressão de que serão mais bem sucedidos na carreira (rapidez e espaço para subir de níveis) se forem para o mercado do que permanecendo dentro da empresa (itens IV e V). E que empresa em que estão hoje valoriza de forma mediana o autodesenvolvimento e a busca de conhecimentos em que investem esforços diversificados em sua vida profissional (item VI).

Tabela 1. Percepção sobre Carreira Profissional.

Questionário sobre Carreira Profissional		N	M	DP
I.	Realização profissional (questões 1, 2, 3)	178	4.1	1.47
II.	Desejo de mais conhecimento e desenvolvimento (questões 4, 5, 7)	178	4.2	1.24
III.	Percepção sobre desempenho na empresa atual (questões 6, 8, 10)	178	4.6	1.29
IV.	Percepção sobre rapidez e oportunidade de crescimento na empresa (questões 9, 15)	169	3.6	1.47
V.	Percepção sobre rapidez e oportunidades de crescimento no mercado (questões 14, 16)	169	3.9	1.45
VI.	Valorização do autodesenvolvimento profissional na empresa (questões 11, 12, 13)	178	3.9	1.67
	Valid N (listwise)	169		

Tais resultados se alinham com o estudo de Papalia e Odds (2006), que afirmam que o adulto já tem a sua escolha na carreira definida e orientada para o futuro, de modo que às suas preocupações profissionais se agrega também ao fato de ter mais preocupações, como a de sustentar a família, adquirir bens e fazer aquisições materiais que trazem maior motivação. Quando comparado ao adolescente, o adulto já possui mais conhecimento da sua futura profissão, o que o leva a ter mais certeza das suas escolhas. Os dados obtidos na presente pesquisa demonstram que os participantes, de modo geral, estão realizados profissionalmente. A questão que parece se apresentar para eles na prática diz respeito a como serão mais bem sucedidos em seu desenvolvimento de carreira. Nesse sentido, as respostas sugerem que a autogestão de carreira e o autodesenvolvimento são ações práticas que os participantes entendem como mais rápidas efetivas do que a simples adequação às oportunidades ou a valorização advinda da empresa ou organização em que estão inseridos.

O engajamento no trabalho, por sua vez, foi analisado por grupo de idades de acordo com o desenvolvimento da vida laboral, como é orientado nas normas da escala psicométrica (Vazquez et al, 2014). A Tabela 2, a seguir, demonstra os dados obtidos na pesquisa. Como esperado nas pesquisas sobre o engajamento no trabalho, foi possível identificar que este aumentou conforme a idade média dos participantes e suas maiores conquistas na vida profissional. Porém, quando da comparação do nível de engajamento com outros profissionais da população brasileira, o nível dos participantes foi detectado como baixo (percentil 30 e 40). Isto é, ultrapassam de 30% e 40% dos profissionais brasileiros em engajamento no trabalho.

Tabela 2. Resultados em Engajamento no Trabalho.

Grupos de Idades	N	M	DP	Percentil
18 a 28 anos (início de carreira)	88	4.1	1.23	30
29 a 39 anos (desenvolvimento e formação da carreira)	91	4.3	1.04	40
40 anos ou mais (consolidação da vida profissional)	20	4.9	.71	40
Total	199			

Especificamente quanto ao perfil dos grupos ocupacionais foi possível detectar que, no que tange ao engajamento no trabalho, o menor nível encontrado foi entre os profissionais que atuam como advogados. Em contrapartida, os mais engajados no trabalho são os proprietários de negócios. Tais resultados estão demonstrados na Tabela 3. Vale ressaltar que esses dados concordam em parte com a literatura da área que aponta que os profissionais mais engajados atuam em atividades profissionais de maior autonomia e tomada de decisão (Vazquez et al, 2014; Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). O que chama a atenção também, diferentemente do esperado, é que o nível de engajamento dos profissionais liberais que participaram da pesquisa (M = 4.68), que é significativamente maior do que os dos advogados (M = 3.70). Esse resultado sugere estar associado à caracterização dos advogados participantes da pesquisa como o grupo de menor percepção de desempenho e os menos realizados na carreira profissional.

Tabela 3. Média de Engajamento por Grupo ocupacional.

Grupo Ocupacional	N	M	DP
Administrador	58	4,08	1,11
Advogado	17	3,70	1,49
Marketing e vendas	31	4,28	1,07
Profissionais liberais (sem advogados)	54	4,68	,84
Proprietário ou empreendedor	11	4,91	,70
Total	188	4,35	1,08

Outro ponto destacado na análise foi que os 19 profissionais de engenharia que participaram da pesquisa foram, individualmente, os que apresentaram maior engajamento no trabalho. 68,4% destes atuam como profissionais liberais (N=13) e 21,6% são proprietários ou empreendedores (N=6). Evidenciou-se que esses engenheiros se destacaram também como os mais altos em percepção de desempenho e realização profissional. É possível inferir que o alto nível de engajamento pode estar relacionado com a sua carreira profissional percebida como bem sucedida e satisfatória. Esse dado será analisado mais detalhadamente na descrição dos resultados sobre as correlações encontradas entre carreira profissional e engajamento no trabalho. É importante ressaltar nesse ponto que o número de engenheiros na amostra é baixo, o que significa que este é um dado que não pode ser generalizado; porém é relevante de ser descrito porque se refere à caracterização do nível de engajamento no trabalho da amostra desta pesquisa.

Os dados sobre as características pessoais demonstraram que os participantes apresentam percentil 45 de Otimismo, o que os coloca na média em relação à população. Para Esperança disposicional, o percentil foi 55, o que também os coloca na média. Esses dados demonstram que os profissionais dessa pesquisa apresentam algumas expectativas positivas para o futuro e

buscam, de forma mediana, traçar rotas para alcançá-las. Do mesmo modo, a crença na autoeficácia também é mediana para os participantes (percentil 60 para mulheres e percentil 55 para homens), o que significa que valorizam seu desempenho e que acreditam que estão realizando um trabalho bem sucedido e adequado em sua carreira profissional.

A partir desta análise que caracteriza os participantes da pesquisa, foi testada a correlação entre às variáveis investigadas. Conforme demonstrado na Tabela 4, Carreira Profissional, Engajamento no Trabalho e as características de Otimismo, Esperança e Autoeficácia, se correlacionaram de forma positiva e significativa. O que se evidencia nos resultados, porém, é que, embora as outras variáveis desempenhem um papel importante nessas relações, o engajamento no trabalho se apresenta com elevado poder explicativo em relação ao desenvolvimento da carreira profissional ($r = .750$). Especificamente quanto à relação entre características pessoais e carreira profissional é possível observar que o Otimismo é a variável de menor correlação ($r = .308$). O que pode ser explicado por se tratar de uma expectativa de futuro, diferentemente da Esperança disposicional, que se refere efetivamente à construção de rotas ou da autoeficácia que é uma crença fundamentada no balanceamento das percepções concretas sobre seu trabalho na vida profissional. O que é interessante ver na Tabela 4, também, é como essas variáveis se influenciam mutuamente. Dessa forma, é possível verificar que o Otimismo não influencia diretamente a carreira nem engajamento no trabalho, mas é bastante importante para a crença de autoeficácia, a qual influencia o engajamento no trabalho.

Tabela 4. Relação entre Carreira, Engajamento no Trabalho e Características Pessoais.

		Carreira	Otimismo	Autoeficácia	Esperança	Engajamento
Carreira	Pearson Correlation	1	,308*	,495**	,434**	,750**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	169	169	156	169	169
Otimismo	Pearson Correlation	,308**	1	,539**	,455**	,257**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	169	184	156	179	184
Autoeficácia	Pearson Correlation	,495**	,539*	1	,669**	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	156	156	164	156	164
Esperança	Pearson Correlation	,434**	,455*	,669**	1	,447**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	169	179	156	179	179
Engajamento	Pearson Correlation	,750**	,257**	,524**	,447**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	169	184	164	179	199

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Para aprofundar a compreensão sobre os dados obtidos, cada um dos itens do questionário de carreira foi testado quanto às suas possíveis correlações com as outras variáveis da pesquisa. Em relação ao engajamento no trabalho foi identificado que, exceto para valorização do autodesenvolvimento pela empresa/ organização ($r = -.002$), há correlações positivas com todos os itens analisados em carreira profissional, na seguinte ordem: percepção de desempenho ($r = .750$), realização profissional ($r = .701$), oportunidades na empresa ($r = .582$), desejo de autodesenvolvimento ($r = .505$), e oportunidade de mercado ($r = .455$). Considerando os dados encontrados no questionário sobre carreira, é possível demonstrar que a maioria dos participantes da pesquisa avalia que as oportunidades de carreira no mercado são mais rápidas para o crescimento profissional do que as da empresa em que estão hoje. A correlação alta encontrada demonstra que os participantes conectam seu engajamento no trabalho com diversas oportunidades de carreira, mas consideram mais significativas para seu desenvolvimento profissional as que são abertas na própria empresa. O que significa que, embora demonstrem valorizar o autogerenciamento de sua carreira, ainda são profissionais que aguardam da empresa ou organização que as trajetórias sejam estruturadas para que possam construir suas rotas de desenvolvimento nesse contexto. No entanto, está presente também, de forma mediana, a percepção de que o mercado é uma oportunidade mais rápida e, por vezes, mais efetiva para o crescimento profissional.

Por outro lado, apesar da falta de correlação entre valorização do autodesenvolvimento pela empresa e engajamento no trabalho, os dados sugerem que o mais importante para os profissionais é que haja uma oportunidade de carreira concreta no contexto organizacional em que está inserido. O que é corroborado pela associação significativa identificada entre aqueles que têm engajamento no trabalho mais elevado (percentil 45) e os que passaram por alguma promoção no último ano ($p < .005$). Parece que ser promovido é um fator importante porque faz com que os profissionais tenham experiências concretas de desenvolvimento de carreira (e não apenas expectativas). Os dados indicam que apenas a valorização do autodesenvolvimento pela empresa não tem significado para aumentar engajamento no trabalho, embora esta influencie a promoção de certa expectativa nos profissionais, já que há uma associação pequena, porém significativa, apenas com o Otimismo ($r = .267$). Desse modo, é possível inferir que a valorização que a empresa confere às ações de autodesenvolvimento dos profissionais, por si mesma, não influencia o engajamento no trabalho, possivelmente porque ela não se caracteriza necessariamente como um processo de gestão que irá impulsionar a carreira profissional na prática.

De modo geral, esses achados demonstram que a promoção na própria empresa do colaborador é um fator bastante importante, o que coloca as empresas ou organizações como espaço privilegiado de retenção, no sentido de oferecer aos seus trabalhadores experiências concretas para se desenvolver nas suas próprias carreiras, e não somente criando expectativas. No entanto, os resultados divergem em parte dos estudos que apontam que carreira proteana é fator relevante para o desenvolvimento profissional no estilo de vida moderno (Dutra, 1996, 2006). Na presente pesquisa, embora se observe que os participantes percebem o autogerenciamento de carreira como um movimento contemporâneo no mundo do trabalho, não há dados que corroborem que eles efetivamente estão direcionando seus esforços na construção desse tipo de trajetória. Além de demonstrarem realização profissional, ainda aguardam um ambiente estruturado na organização para que sejam bem sucedidos na empresa ou organização em que estão inseridos.

Quanto à relação entre características pessoais e carreira profissional, apenas os itens da Realização Profissional e da Percepção de Desempenho se correlacionam significativamente com as variáveis investigadas. Realização Profissional apresentou associações fortes com Autoeficácia ($r = .499$) e Esperança Disposicional ($r = .412$), e baixa com Otimismo ($r = .265$). E Percepção de Desempenho também evidenciou fortes correlações com Autoeficácia ($r = .553$) e Esperança Disposicional ($r = .466$), além de baixa associação com Otimismo ($r = .279$). Já foi demonstrado que engajamento no trabalho se correlaciona com todos os itens avaliados em carreira profissional, exceto Valorização do Autodesenvolvimento pela empresa ou organização. Finalmente, as correlações entre as características pessoais com engajamento no trabalho também foram detectadas como positivas e significativas, na seguinte ordem: Esperança Disposicional ($r = .539$), Autoeficácia ($r = .524$) e Otimismo ($r = .257$). Os achados evidenciam, portanto, que o desenvolvimento na carreira profissional está altamente relacionado ao engajamento das pessoas no trabalho. Ou seja, ao quanto elas se sentem inspiradas, felizes e realizadas com a atividade profissional que realizam. Do ponto de vista pessoal, esse engajamento parece se dar por meio da expressão de suas características pessoais mais significativas para o crescimento na carreira; que são a crença em sua autoeficácia e o direcionamento da esperança disposicional para a construção de trajetórias percebidas como mais bem sucedidas na prática profissional.

5. Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi investigar a relação entre engajamento no trabalho e carreira profissional, analisando o papel das características pessoais de Otimismo, Esperança Disposicional e Autoeficácia nas associações encontradas. A principal contribuição que se destaca nesse estudo se refere à evidência da correlação alta e positiva entre engajamento e carreira, o que demonstra que a motivação das pessoas para a realização das suas atividades profissionais de modo prazeroso, inspirador e com sentimento de bem estar no trabalho é decisiva no direcionamento de seus esforços e energias para desenvolvimento bem sucedido de sua carreira profissional.

Ademais, outros aspectos relevantes foram destacados na análise e discussão de resultados. Ressaltam-se dois pontos centrais. Em primeiro lugar, o papel da empresa ou organização para o desenvolvimento da carreira profissional e, conseqüentemente, a elevação do engajamento no trabalho de seus profissionais. Fica evidente que apenas criar expectativas tem impacto pequeno no engajamento e na carreira. Faz-se necessário que os profissionais percebam com clareza ações organizacionais práticas que visem situações concretas de estruturação de trajetórias na empresa ou no mercado para que eles sejam estimulados a criar rotas (de esperança disposicional) que aumentem sua crença na autoeficácia e os incentivem a se engajar no desenvolvimento de sua carreira profissional. Novos estudos nessa linha são sugeridos, especialmente quanto à percepção do papel da empresa na elaboração das rotas de carreira que o profissional irá traçar para alcançar novos níveis de desafios e de ocupações no trabalho.

Em segundo lugar, os dados encontrados acerca das características pessoais de crença e Autoeficácia e de Esperança Disposicional demonstraram que estas desempenham um papel significativo no modo como as pessoas orientam suas ações futuras no que diz respeito ao engajamento e desenvolvimento de carreira. A pesquisa evidenciou que incentivar o desenvolvimento da autoeficácia e esperança dos profissionais tem influência no modo como as pessoas se engajam no trabalho, o que pode ser feito por meio de ações para autodesenvolvimento, feedbacks de desempenho, *coaching*, entre outros. Ademais, a associação

entre autoeficácia, esperança e engajamento no trabalho também afeta, indiretamente, o desenvolvimento profissional quanto às trajetórias de carreira que serão percebidas como mais prazerosas e bem sucedidas pelas pessoas, individualmente. Estudos que aprofundem esses dados, inclusive para outros grupos ocupacionais, são importantes para melhor entendimento dessas relações.

Finalmente, há que se destacar a limitação desta pesquisa quanto ao número de participantes. Embora as escalas aplicadas tenham qualidade psicométrica, os achados não podem ser generalizados para grupos ocupacionais e empresas ou organizações como um todo. Novos estudos que permitam ampliar essa amostra e torná-la representativa da cultura brasileira se fazem necessários.

Referências Bibliográficas

BANDURA, A. (1982). *Self-efficacy Mechanism in Human Agency*. American Psychologist, 37, 122-147.

BANDURA, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84, 191-215.

BASTIANELLO, M.R, PACICO, J.C. (2014). Otimismo. Em: C.S. Hutz (org). *Avaliação em Psicologia Positiva*, pp. 95-100. Porto Alegre: Artmed.

DUTRA, J. S.. **Administração de carreiras : uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo : Atlas, 1996. 172 p.

HALL, D. T. **Carrers In and Out of Organizations**. London, Sage Publications, 2002.

HALL, D.T. **Protean careers of the 21st century**. Academy of Management Executive, v.10, n.4, p.8-16, Nov. 1996.

HARTMANN, D. A. P., DETONI, D. J., MARTINS, J. P. **A importância do autogerenciamento da carreira para a Geração Y no contexto atual**. Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, H. T. **Gerenciamento da Carreira Proteana**: contribuição para praticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: Blassiano, M. & Costa, I. A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed 6 – São Paulo: Atlas, 2007.

OHL, Murilo. **O poder das conexões**. Revista VC S/A Ed. 156 – p. 26 a 33, publicado 06/2011.

OLIVEIRA, M. Z. de, ZANON, C., SILVA, I. S. da, PINHATTI, M. M., GOMES, W. B., GAURE, G. **Avaliação do Autogerenciamento e do Direcionamento de Carreira**: Estrutura

Fatorial da Escala de Atitudes de Carreira Proteana. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 2 (2), 160 – 169. Porto Alegre, Junho de 2010.

PACICO, J.C, BASTIANELLO, M.R. (2014). Instrumentos para avaliação da esperança: Escala de esperança disposicional e escala de esperança cognitiva. Em: C.S. Hutz (org). *Avaliação em Psicologia Positiva*, pp.101-110. Porto Alegre: Artmed.

PACICO, J.C, FERRAZ, S, HUTZ, C.S. (2014). Escala Geral de Autoeficácia. Em: C.S.Hutz (org). *Avaliação em Psicologia Positiva*, pp. 111-120. Porto Alegre: Artmed.

PACICO, J.C. (2013). *Absenteísmo e relações com Esperança, Autoeficácia, Afetos, Satisfação de Vida e Otimismo*. Monografia de Especialização, UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.

PAPALIA, E. D., OLDS, S. W., FELDMAN, R. D. (2006). **Desenvolvimento Humano**. Porto Alegre: Artmed.

PETERSON, C., & SELIGMAN, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

PETERSON, S. J., BYRON, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: results from four studies. **Journal of Organizational Behavior**, 29, 785–803. DOI: 10.1002/job.492

SCHAFELI, W., DIJKSTRA, P., VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHEIER, M.F., CARVER, C.S. (1985). *Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies*. *Health Psychology*, 4, 219. <http://dx.doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>

SNYDER, C.R., LOPEZ, S.J. (2009). **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre, RS: Artmed.

SNYDER, C.R., HARRIS, C., ANDERSON, J.R., HOLLERAN, S.A., IRVING, L.M., SIGMON, S.T., YOSHINOBU, L., GIBB, J., LANGELLE, C., HARNEY, P. (1991). The Will and the Ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.

TIEPPO, C. E., GOMES, D. F. N., SALA, O. T. M., TREVISAN, L. N. **Seriam as ancoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes?** Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de Administração de Empresas e Turismo. *Revista Gestão Organizacional*, Vol. 4 – N. 2. Jul/ Dez-2011.

TIMMS, C, BROUGH, P. (2013). ‘I like being a teacher’. Career satisfaction, the work environment and work engagement. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 768-789.

VAZQUEZ, A.C, MAGNAN, E, PACICO, J.C, HUTZ, C.S, SCHAUFELI, W.B. (2014). Adaptation and Validation of the Brazilian version of Utrecht Engagement Work Scale. *Artigo submetido*.

YOUSSEF, C.; LUTHANS, F. (2007). Positive Organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, 33(5), 774-800. DOI 10.1177/0149206307305562