

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO JOSÉ VIANA KORTZ

DEFINIÇÃO, DIMENSÕES E FATORES MODERADORES
DO ENGAJAMENTO: validação de instrumentos de pesquisa
multidimensionais

SOROCABA - SP
2023

BRUNO JOSÉ VIANA KORTZ

DEFINIÇÃO, DIMENSÕES E FATORES MODERADORES DO ENGAJAMENTO: validação de instrumentos de pesquisa multidimensionais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, ao Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Éderson Luiz Piato

Sorocaba - SP
2023

José Viana Kortz, Bruno

Definição, dimensões e fatores moderadores do engajamento: validação de instrumentos de pesquisa multidimensionais / Bruno José Viana Kortz -- 2023. 153f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Éderson Luiz Piato
Banca Examinadora: Éderson Luiz Piato, Márcio Lopes Pimenta, Janaina de Moura Engracia Giraldi
Bibliografia

1. Dimensões do engajamento. 2. Coeficiente de validação de conteúdo. 3. Engajamento da empresa. I. José Viana Kortz, Bruno. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Administração

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Bruno José Viana Kortz, realizada em 18/12/2023.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Éderson Luiz Piato (UFSCar)

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta (UFU)

Profa. Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi (USP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração.

DEDICATÓRIA

À minha base: Karen e Pedro.

À minha essência: Ana e Carlos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é a concretização de um sonho iniciado em 2006, nos primeiros passos do mundo acadêmico, e traz-me uma imensa alegria por alcançá-lo. Em primeiro lugar, expresso minha profunda gratidão a Deus pela dádiva da vida e por guiar meus passos, mesmo em meio a desafios e contratempos. Hoje reconheço um propósito claro, este residindo na docência, visando transformar vidas através da gestão.

Em segundo lugar, dedico meus agradecimentos aos meus pilares fundamentais: a Karen, esposa atenciosa e amiga, que me apoiou e compartilhou de todos os momentos; esta conquista é nossa, seu sucesso é minha inspiração diária. Decidir estar ao seu lado foi a escolha mais sábia que já fiz.

E ao meu filho Pedro: tudo é por você. Desejo que a vivência acadêmica também o inspire a conquistar o mundo com conhecimento. Expresso minha admiração pela sua sabedoria, mesmo tão jovem, compreendendo a importância do meu compromisso com os estudos. Sinto um profundo orgulho em tê-lo como meu filho.

Ao meu pai, Carlos Kortz, exemplo de generosidade e honestidade, que me inspirou com sua paixão e determinação nos talentos natos para a gestão empresarial, e à minha mãe, Ana da Graça, uma inspiração incomparável que me ensinou a importância do cuidado, carinho e amor na docência. Agradeço por insistirem em minha vida. Tenho orgulho imenso em ser uma síntese prática de vocês dois.

Não posso deixar de expressar minha sincera gratidão ao estimado orientador, Éderson Luiz Piato, cujas conversas e orientações inestimáveis, bem como seu notável conhecimento e experiência em marketing e gestão, foram fundamentais para o êxito deste trabalho.

Aos colegas da primeira turma do mestrado em Administração da UFSCar Sorocaba, agradeço pelas constantes trocas de conhecimento e pelo compartilhamento de ideias valiosas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) de Sorocaba e seu corpo docente, expresso minha gratidão pela estrutura excepcional e pelas aulas enriquecedoras que transformaram esta jornada em uma experiência singular.

*Despite knowing the journey and where it leads, I embrace it and
I welcome every moment of it.*

RESUMO

O significado da palavra 'engajamento' remete ao compromisso entre duas partes, especialmente em sua origem, onde '*engagement*' expressa o compromisso entre noivos no momento do casamento. No entanto, o conceito de engajamento é abordado em diversas áreas do conhecimento, como psicologia e nas ciências sociais aplicadas, quando se refere ao engajamento político e social. Nos últimos anos, esse conceito tem ganho destaque entre gestores e acadêmicos, principalmente após sua associação com os comportamentos de usuários de mídias sociais. Entretanto, seu significado teórico e sua aplicação prática ainda não estão bem estabelecidos. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo analisar o significado do engajamento, identificando os fatores moderadores de seu nível em várias dimensões no contexto de negócios. Para alcançar esse objetivo, realizamos uma revisão sistemática da literatura e uma análise bibliométrica de 688 artigos provenientes das bases de dados *Scopus* e *Web Of Science*, com o intuito de compreender o termo no contexto de negócios e sua aplicabilidade. Os resultados revelaram a falta de consenso sobre a definição teórica, a carência de estudos empíricos relevantes sobre sua mensuração e, principalmente, a existência de diferentes dimensões do engajamento no contexto empresarial, com destaque para o engajamento do cliente, do colaborador e da empresa. Posteriormente, foram definidos dois instrumentos de pesquisa para as dimensões de clientes e colaboradores, além da criação de um instrumento baseado na revisão teórica para a dimensão empresa. Esses instrumentos passaram por um processo de validação em quatro etapas, com a colaboração de dez juízes especialistas na área de pesquisa e atuantes profissionalmente. Esses especialistas contribuíram para as adaptações culturais e práticas dos instrumentos para sua aplicação no contexto nacional, utilizando o coeficiente de validação de conteúdo (CVC) para a validação quantitativa dos dados coletados. Os instrumentos validados têm potencial para contribuir com a medição do nível de engajamento em diferentes dimensões empresariais e para validar empiricamente o conceito no contexto nacional. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa ofereceu uma definição teórica sobre engajamento no contexto de negócios e propôs um novo conceito teórico: a orientação ao engajamento. Já do ponto de vista prático, a pesquisa forneceu uma definição e esclarecimentos sobre o que é o engajamento e como investigá-lo estrategicamente, buscando um desempenho superior nas organizações. Além disso, a pesquisa abre diversas possibilidades de estudos sobre cada dimensão do engajamento e suas possíveis correlações. Também traz uma contribuição social relevante, uma vez que, ao compreenderem os benefícios de stakeholders engajados, as organizações podem abordar questões sociais e sustentáveis de maneira estratégica e prática, visando uma melhor percepção sobre sua atuação

Palavras-chave: Teoria do engajamento. Coeficiente de Validação de Conteúdo. Revisão Sistemática de Literatura. Orientação ao engajamento. Dimensões do engajamento.

ABSTRACT

The term 'engagement' initially conveys commitment between two parties, particularly in its origins, where 'engagement' represents the commitment between betrothed individuals at the moment of marriage. However, the concept of engagement is addressed in various fields of knowledge, such as psychology and applied social sciences, when referring to political and social engagement. In recent years, this concept has gained prominence among managers and academics, especially after its association with behaviors exhibited by social media users. However, its theoretical meaning and practical application are not yet well-established. Consequently, this research aims to analyze the meaning of engagement by identifying the moderating factors influencing its level across various dimensions in a business context. To achieve this objective, we conducted a systematic literature review and bibliometric analysis of 688 articles from the Scopus and Web of Science databases, aiming to comprehend the term in the context of business and its applicability. The findings revealed a lack of consensus regarding the theoretical definition, a scarcity of relevant empirical studies on its measurement, and primarily, the existence of distinct dimensions of engagement within the business context, particularly focusing on customer engagement, employee engagement, and organizational engagement. Subsequently, two research instruments were devised for customer and employee dimensions, alongside the development of an instrument based on theoretical review for the organizational dimension. These instruments underwent a four-stage validation process involving ten expert judges from the research field who are actively involved in professional practice. These experts contributed to the cultural and practical adaptations of the instruments for their application in the national context, utilizing the Content Validation Coefficient (CVC) for quantitative validation of the collected data. The validated instruments hold the potential to contribute to measuring the level of engagement across different organizational dimensions and empirically validating the concept within the national context. From an academic standpoint, the research provided a theoretical definition of engagement in the business context and proposed a new theoretical concept: engagement orientation. From a practical perspective, the research offered a definition and clarification of what engagement entails and how to strategically investigate it, aiming for superior organizational performance. Furthermore, the research opens numerous avenues for studying each dimension of engagement and its potential correlations. It also brings forth significant social contributions, as organizations, by understanding the benefits of engaged stakeholders, can strategically and practically address social and sustainable issues, ultimately aiming for a better perception of their performance

Keywords: Engagement theory. Content Validation Coefficient. Systematic Literature Review. Engagement Orientation. Engagement dimensions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo dos capítulos do trabalho	22
Figura 2 - Organização do Processo de Pesquisa.....	24
Figura 3 - Redes de palavras-chave	30
Figura 4 - Análise de Cocitação.....	33
Figura 5 - Definições de engajamento no âmbito organizacional.....	44
Figura 6 - Evolução do Comportamento do Cliente	46
Figura 7 - Fatores moderadores da dimensão engajamento do cliente	50
Figura 8 - Fatores moderadores da dimensão engajamento do colaborador.....	59
Figura 9 - Fatores moderadores da dimensão: Engajamento da Empresa	64
Figura 10 - Framework Dimensões do Engajamento e seus fatores moderadores	70
Figura 11 - Procedimentos Metodológicos	71
Figura 12 - Etapas de validação de instrumentos.....	75
Figura 13 - Proposta teórica da perspectiva de Orientação ao Engajamento.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A Evolução de Publicações sobre engajamento no contexto de negócios	18
Gráfico 2 - Evolução das publicações ao longo dos anos	28
Gráfico 3 - Publicações por países	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de Citações.....	32
Tabela 2 - Artigos selecionados para a análise e revisão bibliográfica	35
Tabela 3 - Constructos do Engajamento na áreas de Ciências Sociais Aplicadas.....	39
Tabela 4 - Definições de engajamento no âmbito organizacional	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Filtros e critérios de inclusão e exclusão da pesquisa	26
Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão na base web of science.....	26
Quadro 3 - Total de artigos selecionados para a análise bibliométrica.....	27
Quadro 4 - Codificação para seleção de artigos.....	35
Quadro 5 - Sentimentos relacionados ao engajamento do cliente	51
Quadro 6 - Relação de Juízes Especialistas	76
Quadro 7 - Exemplo de teste de validação de documentos enviado aos juízes.	77
Quadro 8 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento de clientes	81
Quadro 9 - Comparação original e retrotradução engajamento de clientes	83
Quadro 10 - Resultados da análise dos juízes para o engajamento do cliente.....	86
Quadro 11 - Versão final do Instrumento de Engajamento do Cliente.....	87
Quadro 12 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento de Colaboradores	88
Quadro 13 - Comparação original e retrotradução engajamento de colaboradores.....	90
Quadro 14 - Resultados da análise do instrumento de engajamento de colaboradores	92
Quadro 15 - Instrumento final para Engajamento do Colaborador.....	93
Quadro 16 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento da Empresa.....	95
Quadro 17 - Comparação original e retrotradução engajamento da empresa.....	96
Quadro 18 - Resultados para o instrumento de Engajamento da Empresa	98
Quadro 19 - Instrumento Final para Engajamento da Empresa.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e problemática	17
1.2 Objetivos de pesquisa.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura da dissertação.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Sistematização da revisão teórica.....	23
2.1.1 Planejando a revisão	24
2.1.2 Conduzindo a revisão	26
2.1.3 Analisando a revisão.....	27
2.1.4 Concluindo a revisão	34
2.2 Dimensões do Engajamento	38
2.2.1 Engajamento do Cliente.....	45
2.2.1.1 Moderador Compras	50
2.2.1.2 Moderador Referências	53
2.2.1.3 Moderador Influência social	54
2.2.1.4 Moderador Compartilhamento de conhecimento.....	55
2.2.2 Engajamento do Colaborador	56
2.2.2.1 Moderador Satisfação	59
2.2.2.2 Moderador Identificação	60
2.2.2.3 Moderador Comprometimento.....	61
2.2.2.4 Moderador Lealdade	61
2.2.2.5 Moderador <i>Performance</i>	62
2.2.3 Engajamento da Empresa	63

2.2.3.1 Moderador Engajamento Ambiental.....	65
2.2.3.2 Moderador Engajamento Social.....	66
2.2.3.3. Moderador Engajamento de Governança e outros <i>Stakeholders</i>	68
2.2.4 Framework conceitual: dimensões do engajamento	69
3 METODOLOGIA	71
3.1 Caraterização da pesquisa	71
3.2 Procedimentos Metodológicos	71
3.2.1 Etapa 1: Revisão Sistemática da Literatura	72
3.2.2 Etapa 2: Definição dos instrumentos de pesquisa	72
3.2.3 Etapa 3: Definição do método de validação dos instrumentos de pesquisa	74
3.2.4 Etapa 4: Escolha de Juízes e Participantes do processo	75
3.2.5 Etapa 5: Análise dos Resultados.....	78
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	81
4.1 Validação do instrumento da Dimensão Clientes	81
4.2 Validação do instrumento da Dimensão Colaboradores	88
4.3 Validação do instrumento da Dimensão Empresa.....	94
4.4 Definindo o conceito de engajamento no contexto de negócios	100
5 CONCLUSÃO	105
5.1 Alcance dos objetivos.....	105
5.2 Contribuições Teóricas e Práticas	106
5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras.....	107
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – Instrumentos de pesquisa para a dimensão clientes e colaboradores com seus fatores moderadores	142
APÊNDICE B: Instrumento de Pesquisa para a dimensão engajamento da empresa e seus fatores moderadores	144
APÊNDICE C – Tabela de Validação de Engajamento dos Clientes enviadas aos Juízes....	145

APÊNDICE D – Tabela de Validação do Instrumento de Engajamento de Colaboradores enviado aos Juízes.....	150
APÊNDICE E – Tabela de Validação de Escala de Engajamento da Empresa enviado aos Juízes	153

1 INTRODUÇÃO

Nas ciências sociais aplicadas, o conceito de engajamento tem sido explorado em uma variedade de estudos acadêmicos, abrangendo o engajamento cívico, no qual se estabelece uma dinâmica de trabalho voluntário em prol de uma causa (JENNINGS; STOKER, 2004; MONDAK et al., 2010); o engajamento político, que se concentra na influência do Estado e no comportamento dos eleitores (RESNICK, 2001; KANE, 2008); o engajamento social e ocupacional, que busca compreender o comportamento coletivo orientado por grupos sociais (ACHTERBERG et al., 2003; BEJERHOLM; EKLUND, 2007; HUO; BINNING; MOLINA, 2009; MATTHEWS et al., 2010); e o engajamento educacional, que visa mensurar o nível de envolvimento e resultados com práticas de ensino e comportamento de alunos e colaboradores de instituições de ensino (BRYSON; HAND, 2007; LONDON; DOWNEY; MACE, 2007; HU, 2010).

Em termos de significado semântico, a palavra *engagement*, em inglês, em seu contexto tradicional, refere-se ao compromisso de noivado entre duas pessoas que decidem se casar. Como define o *Oxford English Dictionary* (OED, 2023), *engagement* denota o ato de formalizar essa promessa mútua de casamento, que é frequentemente acompanhada pela troca de anéis.

Nos últimos anos, o conceito de engajamento tem sido foco de interesse por parte de especialistas, estudantes e praticantes da área de gestão (KUMAR; PANSARI, 2016), especialmente quando se trata do engajamento de membros da organização para o incremento de resultados pelo comportamento organizacional (LUTHANS; PETERSON, 2002; CATTEUW; FLYNN; VONDERHORST, 2007; MATTHEWS et al., 2010; SAKS, 2019).

No contexto digital, a internet transformou a maneira como as pessoas se comunicam e, principalmente, como as empresas fazem negócios. Especialmente após a era da web 2.0, os negócios passaram a ser realizados de maneira mais eficiente por meio de ferramentas digitais (DE VRIES; CARLSON, 2014; BRODIE et al., 2011). Assim, houve a necessidade de abordar novos conceitos, especialmente voltados à evolução das novas tecnologias e aos sistemas de troca e relacionamento entre consumidores e marcas (SASHI, 2012; VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012). Nesse cenário dos negócios digitais, a área de *marketing* e gestão de vendas tornou popular o conceito de engajamento do cliente, que rapidamente foi tema recorrente em empresas e no meio acadêmico. Assim, é importante refletir, de forma mais abrangente, a

natureza particular dos relacionamentos entre as partes interessadas de um negócio, os *stakeholders* (HOLLEBEK; GLYNN; BRODIE, 2014).

O engajamento tem sido definido de várias maneiras, por diferentes autores, notadamente de modo cada vez mais complexo, podendo haver visões unidimensionais; como um simples ato de compra e/ou o comportamento de cliques e comentários em redes sociais (KUMAR, 2010); ou um composto multidimensional, que aborda atitudes mentais, comportamentais e psicológicas (DE VRIES; CARLSON, 2014; BRODIE et al, 2011; KUMAR; PANSARI, 2016; VAN DOORN; LEMON; MITTAL et al., 2010).

Essas definições descrevem o engajamento como uma série de comportamentos do cliente que vão além da mera compra e venda, envolvendo processos, cocriação, desenvolvimento de soluções e interações. Nessa perspectiva, o engajamento refere-se à intensidade da participação do cliente e sua conexão emocional com a empresa (VIVEK et al., 2012; KAPLAN; HAENLEIN, 2010; YOO; KIM; SANDERS, 2015).

O conceito de engajamento está relacionado ao desenvolvimento da conexão emocional, tornando a marca relevante para os clientes (BLAZEVIC et al., 2014). Essas interações podem levar ao maior envolvimento dos clientes, resultando em comportamentos como compartilhamento de conteúdos, participação em discussões e defesa da marca (KUMAR; PANSARI, 2016; HOLLEBEEK et al., 2014).

Considerando o engajamento no âmbito organizacional, destaca-se também que uma forma eficiente de melhorar o processo de gestão é fomentar o engajamento do colaborador como impulsionador da *performance* (GRUMAN; SAKS, 2011). Isso se manifesta como fenômeno multidimensional, abrangendo aspectos mentais, psicológicos e comportamentais, sendo fonte de vantagem competitiva organizacional, visto que busca colaborar com a identificação e o comprometimento do colaborador em relação às organizações (KUMAR; PANSARI, 2016; AKHMETSIN et al., 2019; SAKS, 2019).

Essa complexidade, aliada ao uso indiscriminado da palavra engajamento como medida de sucesso e efetividade em suas ações (HOLLEBEEK et al., 2014), faz com que as organizações se preocupem em fomentar esse comportamento engajado com suas partes interessadas e, por isso, se envolver em questões relacionadas ao meio ambiente, à sociedade e a outros membros da cadeia de valor (AKSOY et al, 2022; SWEENEY, 2009; PANSARI; KUMAR, 2012).

Tais ações geram melhor percepção e resultam no aumento dos desempenhos interno, quando direcionadas aos colaboradores, e externo, quando focadas nos clientes e demais *stakeholders* - partes interessadas no negócio, que abrangem membros da cadeia de

suprimentos, parceiros comerciais, comunidade, clientes e outros envolvidos que possuem influência ou são impactados pelas operações e decisões da empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Assim, o engajamento se apresenta de forma multidimensional, com uma aplicabilidade multissetorial, mostrando que é superficial limitar o uso do termo exclusivamente ao comportamento humano nas redes sociais (BRODIE et al., 2011; VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; DE VRIES; CARLSON, 2014). Atualmente, o engajamento não apenas se tornou objeto de estudo, mas também um objetivo organizacional que gera vantagem competitiva sustentável para as organizações que adotam sua orientação, considerando todos os *stakeholders* envolvidos no processo de geração de valor (KUMAR; PANSARI, 2016).

1.1 Contextualização e problemática

Os métodos e práticas dos departamentos de *marketing* das empresas vêm passando por mudanças significativas nos últimos anos, devido ao aumento da interação e participação das pessoas no dia a dia organizacional (BRODIE et al., 2011). Essa mudança de paradigma exigiu uma abordagem mais centrada no cliente, na qual o engajamento se tornou fundamental para o sucesso das estratégias de *marketing* (BRODIE et al., 2011; VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; VAN DOORN et al., 2010).

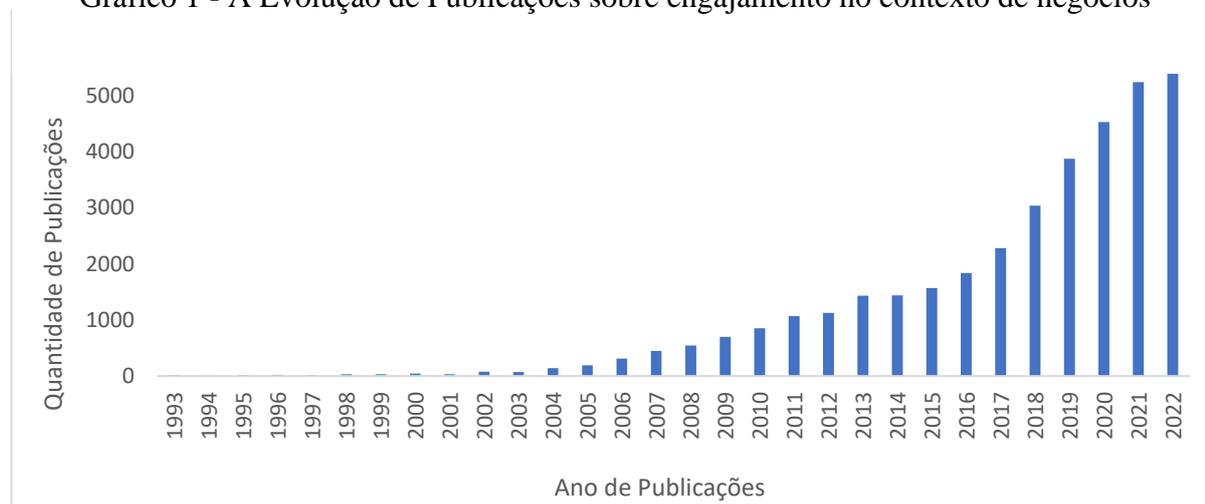
Novas práticas, terminologias e objetivos estão sendo formados no ambiente organizacional, desenvolvendo o campo de pesquisa em relação ao papel do cliente, do colaborador, do relacionamento com a sociedade e com outros canais como partes integrantes do sistema de criação de valor (KUMAR; PANSARI, 2016).

Segundo Van Doorn et al. (2010), o conceito de engajamento é uma tentativa recente de compreender como o comportamento engajado dos consumidores pode influenciar as empresas, por meio de suas transações e interações. Pesquisas recentes apontam importante aumento na produção científica sobre o tema engajamento como antecedente, conseqüente ou moderador dos fatores influenciadores de campanhas de *marketing* e gestão de recursos humanos (HOLLEBEEK; SRIVASTAVA; CHEN, 2014; VAN DOORN; LEMON et al., 2010).

O Gráfico 1 apresenta a evolução e a relevância da palavra engajamento. Em pesquisa simples realizada nas plataformas *Web of Science* e Scopus - as mais abrangentes e importantes fontes de pesquisa em diversas áreas do conhecimento (VALENTIM et al., 2015; BAKRI et al., 2020), utilizando de forma combinada o termo *engagement* com o operador booleano *and*

e a palavra *business*, ou seja, engajamento no contexto de negócios, foi possível identificar que as pesquisas sobre engajamento eram praticamente inexistentes até os anos 2000, tendo seu pico de publicações em 2022, com 5.397 trabalhos.

Gráfico 1 - A Evolução de Publicações sobre engajamento no contexto de negócios



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas plataformas *Web Of Science* e *Scopus*, 2023.

A partir das pesquisas, surgiram diferentes tipos de análise que revelam a falta de consenso sobre a definição do conceito (BAILEY et al., 2017). Isso expõe que, apesar de seu crescente uso, estudantes e pesquisadores de *marketing* têm dado pouca atenção ao desenvolvimento teórico do conceito de engajamento (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011).

Além disso, as pesquisas sobre o engajamento do consumidor são, em grande parte, conceituais, com opções limitadas de literatura sobre a operacionalização, medição e validação empírica de constructos (THAKUR, 2016). Portanto, mais pesquisas são necessárias para entender quais são os fatores moderadores do engajamento e como eles podem ser aplicados a diferentes frentes, considerando o aspecto cultural e sua influência no comportamento das pessoas (CHEN; TSOU; CHING, 2011); a *performance* empresarial como mediadora de aspectos de engajamento de colaboradores e clientes (KUMAR et al., 2014); e, principalmente, o papel das redes sociais, estimulando comportamentos e sentimentos dos clientes e da sociedade como parte das organizações (DE VRIES; CARLSON, 2014).

Apesar do crescente interesse entre profissionais e acadêmicos sobre o tema, o conceito está em constante evolução (SRIVASTAVA; SIVARAMAKRISHNAN, 2020) e, mesmo assim, não há um instrumento de pesquisa, até o momento, adaptado à realidade brasileira. Nesse sentido, considerando a abordagem multidimensional do conceito, esta pesquisa visa

responder à seguinte questão: **O que significa engajamento no contexto de negócios e quais são os fatores moderadores do nível de engajamento em suas diferentes dimensões?**

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo desta pesquisa é analisar o significado de engajamento, identificando os fatores moderadores do nível de engajamento em suas diferentes dimensões no contexto de negócios.

A partir dos achados desta análise, desenvolver uma estrutura teórica e propor instrumentos de pesquisa que possam mensurar o nível de engajamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender o conceito de engajamento, com base na revisão sistemática da literatura;
- Propor um *framework* (estrutura teórica) que apresente as dimensões e os fatores moderadores do conceito de engajamento no contexto de negócios;
- Propor uma definição conceitual de engajamento contemplando diferentes perspectivas de seu significado no contexto de negócios;
- Desenvolver e validar instrumentos de mensuração do nível de engajamento em suas diferentes dimensões.

1.3 Justificativa

O engajamento do cliente tem sido tema de crescente interesse e atenção tanto por parte dos profissionais quanto dos acadêmicos, que buscam entender e gerenciar as ações e comportamentos de *stakeholders* estratégicos às organizações (HOLLEBEEK et al., 2014). Cada vez mais, as organizações devem engajar os *stakeholders*, compartilhando sua missão, seu propósito e senso de pertencimento de maneira prática (KUMAR; PANSARI, 2016). Porém, observa-se que dados empíricos ainda estão em estágios prematuros, já que a revisão da literatura realizada por Bailey et al. (2017) constatou que, de 5.771 trabalhos analisados, apenas 172 eram empíricos.

Além disso, apesar da proeminência da perspectiva multidimensional, mais de 40% das definições revisadas na literatura acadêmica e de prática de negócios expressaram o engajamento como um conceito unidimensional e, como tal, focado nos aspectos emocional, cognitivo ou comportamental dos clientes (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011).

Devido ao aumento do interesse de pesquisa sobre o tema, fica evidente que o termo engajamento passou a ser tratado como aspecto multidimensional que depende de variáveis cada vez mais importantes para o desenvolvimento dos negócios, podendo ser definido por um estado de espírito relacionado ao trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SHAUFELI et al., 2002) e/ou pode ser dividido em três dimensões principais: comportamental, cognitiva e emocional (VAN DOORN et al., 2010).

Cada uma dessas dimensões representa facetas diferentes do engajamento no contexto dos negócios e precisa de definições específicas para fins de mensuração prática. É importante considerar todas elas ao medir e compreender o engajamento, conforme evidenciado por Brodie, Hollebeek e Juric (2011, p. 262):

Embora as marcas/organizações tenham sido os principais objetos de engajamento examinados na pesquisa sobre engajamento do consumidor até o momento, igualmente importantes são os papéis de produtos/serviços específicos, categorias, *stakeholders* e/ou instituições relevantes, como órgãos governamentais e da indústria. Além disso, as dinâmicas específicas subjacentes ao envolvimento interativo bidirecional com objetos específicos, incluindo organizações, produtos/serviços, funcionários e/ou marcas, e a correção de valor potencial e/ou resultados de fidelidade, exigem mais escrutínio teórico e empírico.

Kumar e Pansari (2016) destacam que não existem estudos que discutem o impacto de engajar tanto consumidores como funcionários, já que estes podem, potencialmente, interagir em todos os aspectos da cadeia, contribuindo para a imagem da empresa por meio de repetidas interações. Nesse sentido, este estudo justifica-se em três pilares:

- Acadêmico: pela necessidade de preencher essa lacuna na literatura, buscando desenvolver instrumentos que possam medir, na prática, o nível do engajamento, já que o estudo sobre o engajamento do cliente é uma área relativamente nova e em constante evolução (BRODIE et al., 2011) e requer exploração e compreensão mais aprofundadas. A importância das redes sociais e das tecnologias digitais no engajamento de clientes e colaboradores sugere que mais pesquisas são necessárias para entender como as empresas podem usar essas ferramentas para promover a cultura do engajamento (VAN DOORN et al., 2010);

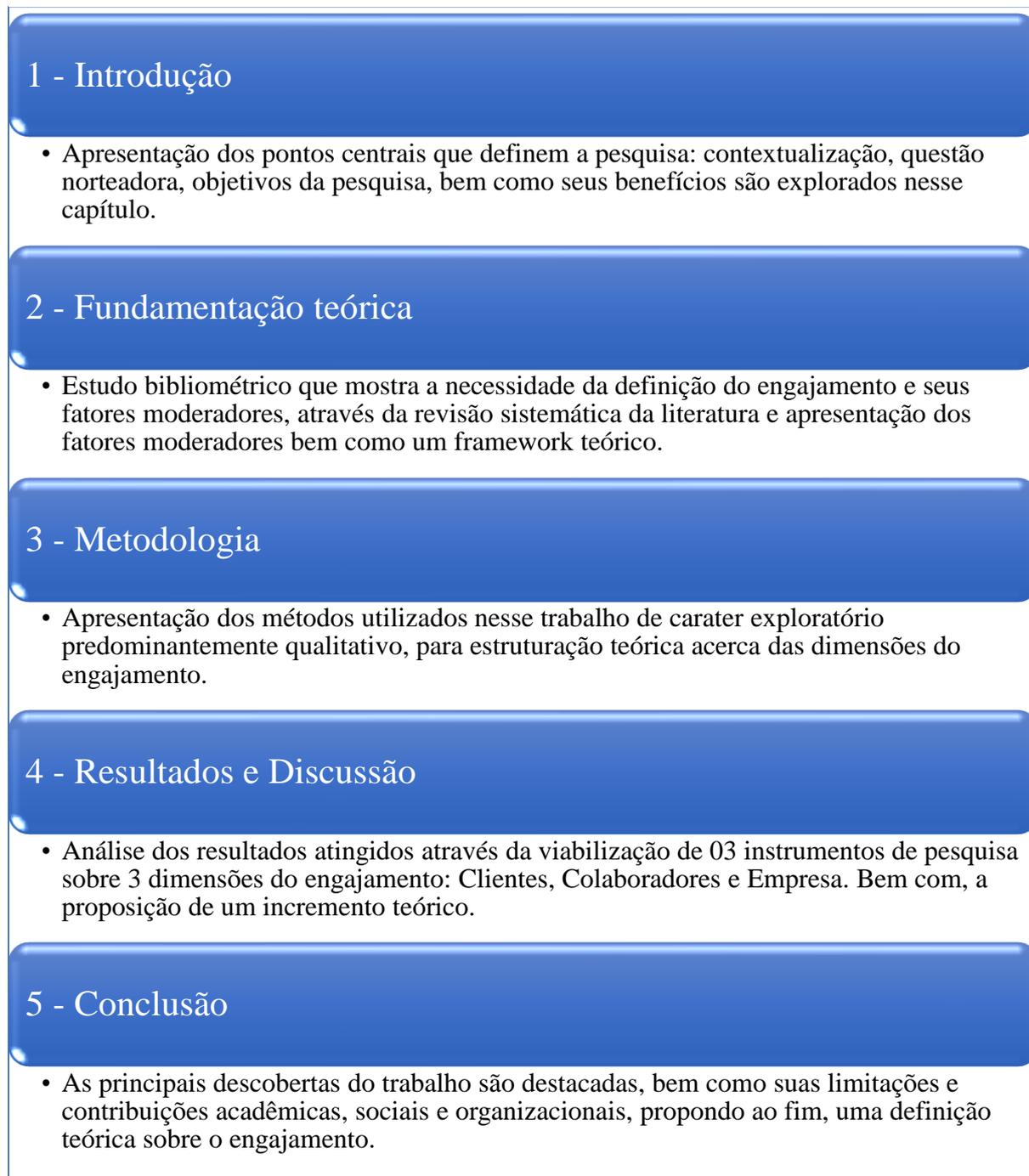
- **Social:** organizações engajadas com o meio ambiente, a sociedade e todos os *stakeholders* são capacitadas a promover um futuro sustentável. O engajamento da empresa em responsabilidades sociais e ambientais já é expectativa padrão da sociedade (TIEP LE; BEHI, 2022). Assim, as organizações estão incorporando o conceito de sustentabilidade em seus mecanismos de governança corporativa e buscando metas de sustentabilidade, o que pode envolver o engajamento com a sociedade e a responsabilidade para com o meio ambiente (DONI; CORVINO; MARTINI, 2021);
- **Organizacional:** Quanto mais conhecimento se tem dos *stakeholders*, mais estratégias assertivas podem ser adotadas pelas organizações com foco no desenvolvimento como um todo (KUMAR; PANSARI, 2016). Empresas que melhoram seu engajamento ambiental geram interação positiva com seus *stakeholders*, o que pode melhorar a imagem da empresa e sua competitividade (SCHALTEGGER; BURRITT, 2018). Por exemplo, o engajamento de fornecedores pode levar à cocriação de novos produtos ou serviços e a termos mais flexíveis que garantem resultados mutuamente benéficos (AKSOY et al., 2021). Além disso, empresas com engajamento de classe mundial têm taxa de crescimento de ganhos por ação 3,9 vezes maior em comparação com organizações com menor engajamento na mesma indústria (GUPTA; SHARMA, 2016). Também, o engajamento dos funcionários tem influência positiva em vários indicadores de desempenho organizacional, incluindo satisfação do cliente, produtividade, lucro, rotatividade de funcionários e segurança (COOKE et al., 2016; SCHNEIDER et al., 2017).

Por fim, o ineditismo da pesquisa em território nacional viabilizará a busca pela estratégia do engajamento como um diferencial competitivo trazendo mais resultados e mantendo um viés responsável e que abranja todas as dimensões do engajamento.

1.4 Estrutura da dissertação

Este estudo foi organizado em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, revisão sistemática de literatura, metodologia de pesquisa, resultados e discussão e considerações finais; um breve resumo de cada capítulo é apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Resumo dos capítulos do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistematização da revisão teórica

Esta pesquisa configura-se como um estudo teórico, por meio da aplicação do procedimento técnico de revisão sistemática da literatura (RSL). Tal técnica foi empregada visando identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes sobre uma particular questão de pesquisa, utilizando-se de uma sequência metodológica, bem definida, que permite agregar conhecimento (GREENHALGH, 1997; KIETCHENHAM; CHARTERS, 2007).

A metodologia permite que sejam identificadas lacunas no conhecimento existente para, assim, estabelecer novas direções rumo a futuras pesquisas. A RSL pode ser compreendida como uma ferramenta que orienta os pesquisadores a identificarem as questões mais relevantes, a fim de esclarecer os resultados e inconsistências nas pesquisas existentes (COOPER, 2016).

As revisões sistemáticas desempenham papel valioso ao integrar as informações de vários estudos conduzidos de forma independente, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou similares, além de identificar áreas que carecem de evidências, orientando, com isso, pesquisas futuras. Ao proporcionarem um resumo claro e explícito de todos os estudos relacionados a uma intervenção específica, as revisões sistemáticas permitem incorporar ampla gama de resultados relevantes, em vez de restringir as conclusões à leitura de apenas alguns artigos (LINDE; WILLICH, 2003; AKOBENG, 2005).

O processo de pesquisa para a revisão teórica será organizado em 04 etapas, que preveem: o planejamento da revisão, sua condução, análise e conclusão, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Organização do Processo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em De Souza et al. (2017) e Tranfield et al., 2003.

2.1.1 Planejando a revisão

Na etapa de planejamento da revisão, utilizou-se como base para a condução do processo de revisão sistemática a questão-problema que a pesquisa visa responder: O que significa engajamento no contexto de negócios e quais são os fatores moderadores do nível de engajamento em suas diferentes dimensões?

Para que se possa chegar à definição desses constructos, bem como à teoria do engajamento em si, faz-se necessário analisar as pesquisas mais relevantes e atuais sobre o tema. Para isso, optou-se por utilizar as plataformas *Web of Science* e *Scopus* para o filtro e a análise de artigos, pois elas são reconhecidas como as mais abrangentes e importantes fontes de pesquisa em diversas áreas do conhecimento (VALENTIM et al., 2015; BAKRI et al., 2020).

A utilização dessas plataformas permite o acesso a grande número de artigos científicos, provenientes de periódicos renomados e indexados, com critérios rigorosos de seleção, o que garante a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos (HADDAWAY et al., 2015; MERTENS et al., 2018). Outrossim, as plataformas têm ferramentas que facilitam a busca, a seleção e a organização dos artigos, o que agiliza o processo de revisão de literatura e garante a eficiência da metodologia escolhida.

Para a análise dos dados bibliométricos, foi escolhido o *software VosViewer*, amplamente utilizado na análise e estratificação dos dados obtidos em pesquisas de bases de dados. Seu propósito é realizar minuciosa análise da amostra coletada, identificar tendências e mudanças na literatura científica, assim como apresentar informações sobre cocitações, palavras-chave, *clusters*, países e instituições relacionados ao tema estudado (VAN ECK; WALTMAN, 2011).

Para atender ao objetivo principal desta pesquisa e compreender o significado de engajamento no contexto de negócios, optou-se pela escolha criteriosa das palavras-chave utilizadas no levantamento bibliográfico.

Embora esta pesquisa não procure mensurar o desempenho e/ou performance das empresas por meio do engajamento, as palavras-chave “*Firm performance*” OR “*business performance*” foram utilizadas na estratégia de busca nas bases de dados, visto que o aumento de performance é um importante objetivo organizacional quando se busca por engajamento; seja do ponto de vista dos clientes, em que engajamento pode apresentar aumento de vendas e ou recomendação da organização (KUMAR, 2010), ou na perspectiva das empresas, com aumento da eficiência operacional com colaboradores engajados (VAN DOORN et al., 2006) bem como na melhor percepção da sociedade em relação às práticas sociais (JORGE et al., 2016) e ambientais (CÓRIC et al., 2012).

Portanto, para a base *Scopus*, temos como critérios de inclusão da pesquisa as seguintes palavras-chave: “*engagement*” OR “*theory of engagement*” OR “*engagement theory*” OR “*engagement strategy*” OR “*engagement dimensions*” OR “*engagement strategy*” AND “*business performance*” OR “*firm performance*”, considerando o operador booleano OR. Isso, porque, respeitando a hermenêutica das palavras e o objetivo da pesquisa, conseguiu-se atingir o maior número de trabalhos referentes ao conceito de engajamento do ponto de vista teórico sobre o fenômeno de estudo. Além disso, utilizou-se o operador AND para analisar fatores moderadores no contexto de negócios e como eles vem sendo entendidos pelos acadêmicos, já que, conforme apresentado nas justificativas desta pesquisa, o engajamento pode ser interpretado como fenômeno antecedente ou consequente no processo de criação de valor da marca.

No Quadro 1, outras considerações, como o período total de publicações disponíveis, filtros específicos, como áreas de interesse, no caso *business, accounting and management, social sciences e decisions sciences*, são evidenciados. Por fim, foram considerados apenas trabalhos oriundos de revistas especializadas, publicados em Inglês.

Quadro 1 - Filtros e critérios de inclusão e exclusão da pesquisa

DATA: 14/10/2023		RESULTADOS
CAMPO DE PESQUISA	Article Title. Abstract and Keywords.	
PALAVRAS-CHAVE	“Engagement” OR “theoryof engagement” OR “engagement theory” OR “engagement strategy” OR “engagement dimensions”.	543
	AND	
	“Firm performance” OR “business performance”	
FILTRO 1	Document type: Article / Review	434
FILTRO 2	Source Type: Journal	430
FILTRO 3	Subject Area: Business, Accounting and Management, Social Sciences and Decision Sciences	377
FILTRO 4	Language: English	373
FILTRO 5		
TOTAL		373

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, com base na plataforma *Scopus*, 2023.

O Quadro 2 demonstra os resultados para a plataforma *Web Of Science*, considerando suas particularidades, tendo sido realizados alguns ajustes em relação à área de atuação da pesquisa (*Business* e *Management*). Os outros componentes obedecem ao mesmo padrão utilizado anteriormente, a saber:

Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão na base web of science

DATA: 14/10/2023		RESULTADOS
CAMPO DE PESQUISA	Article Title. Abstract and Keywords.	
PALAVRAS-CHAVE	“Engagement” OR “theory of engagement” OR “engagement theory” OR “engagement strategy” OR “engagement dimensions”.	809
	AND	
	“Firm performance” OR “business performance”	
FILTRO 1	Document type: Article / Review	762
FILTRO 2	Source Type: Journal	611
FILTRO 3	Subject Area: Business and Management	507
FILTRO 4	Language: English	507
TOTAL		507

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2023.

2.1.2 Conduzindo a revisão

Ao final da aplicação dos critérios de filtros na etapa de coleta de dados, foram encontrados 731 artigos científicos, somando as duas plataformas selecionadas em suas bases de dados, no entanto esses resultados não são exclusivos, podendo conter um mesmo artigo científico em mais de uma plataforma.

Dessa forma, para evitar artigos duplicados, foi necessário o auxílio do *software Microsoft Excel* para remover as duplicidades encontradas e compor uma única base de dados. Após a remoção de artigos duplicados, foi realizado o aprofundamento em relação ao tema da pesquisa, cujo detalhamento pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Total de artigos selecionados para a análise bibliométrica

Tabela de Artigos	N
Artigos Web Of Science	507
Artigos Scopus	373
Total	880
Artigos Duplicados	192
Total Final	688

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2023.

Os arquivos exportados foram armazenados para dar continuidade ao projeto, que contou com a versão 1.6.16 do *VosViewer* para a preparação e composição das análises. Os dados foram extraídos das duas bases de dados nas seguintes extensões disponíveis em suas respectivas plataformas: *Web of Science* (extensão .txt), *Scopus* (extensão .ris). Para adequá-los ao uso do *software Microsoft Excel*, os dados foram transformados em arquivos de extensão (.txt) utilizando o próprio *software* para a conversão dos registros completos de referências citadas, a fim de incorporar as análises bibliométricas.

Essa análise pode facilitar a identificação dos trabalhos mais influentes e significativos em relação a um tópico específico. Adicionalmente, a análise bibliométrica auxilia na identificação de lacunas no conhecimento e em áreas que requerem mais pesquisas, para aprofundar a compreensão do conceito de engajamento em um contexto organizacional (MALDONADO; FERNÁNDEZ-MUÑOZ; VÁZQUEZ-CASIELLES, 2021).

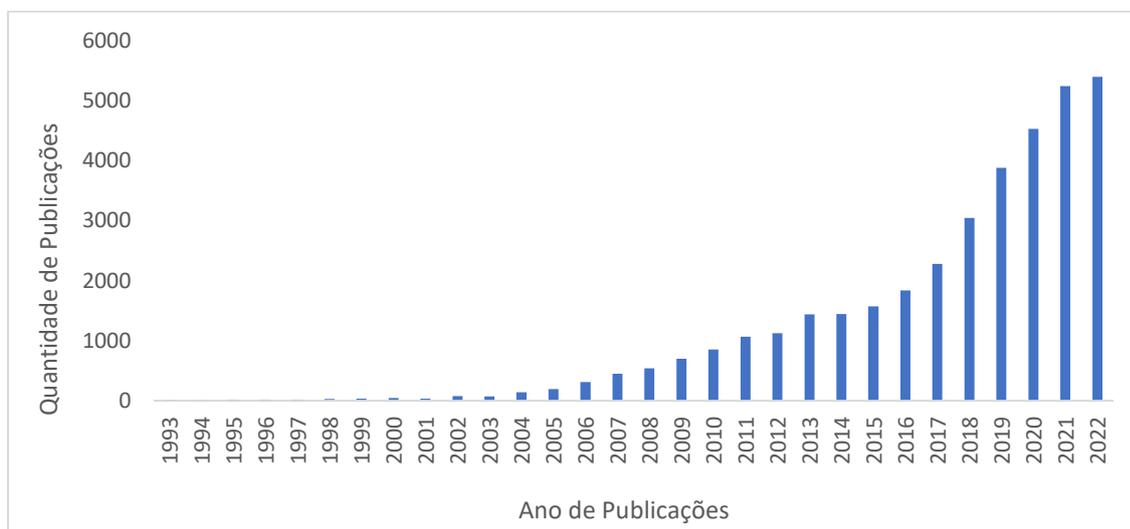
Após a unificação e remoção das duplicidades presentes nas bases de dados das plataformas de pesquisa selecionadas, foram considerados 688 artigos, que serviram como referência para o desenvolvimento das análises bibliométricas.

2.1.3 Analisando a revisão

Para o entendimento mais aprofundado dos 688 trabalhos resultantes da pesquisa, buscou-se compreender a evolução do tema de estudo. Assim, de acordo com os resultados, o Gráfico 2 representa a evolução das publicações referentes ao engajamento, demonstrando que

existe tendência de crescimento em trabalhos sobre o tema como diferencial nas empresas. O número de publicações segue crescendo anualmente, tendo atingido seu pico em 2022, com 5397 artigos.

Gráfico 2 - Evolução das publicações ao longo dos anos

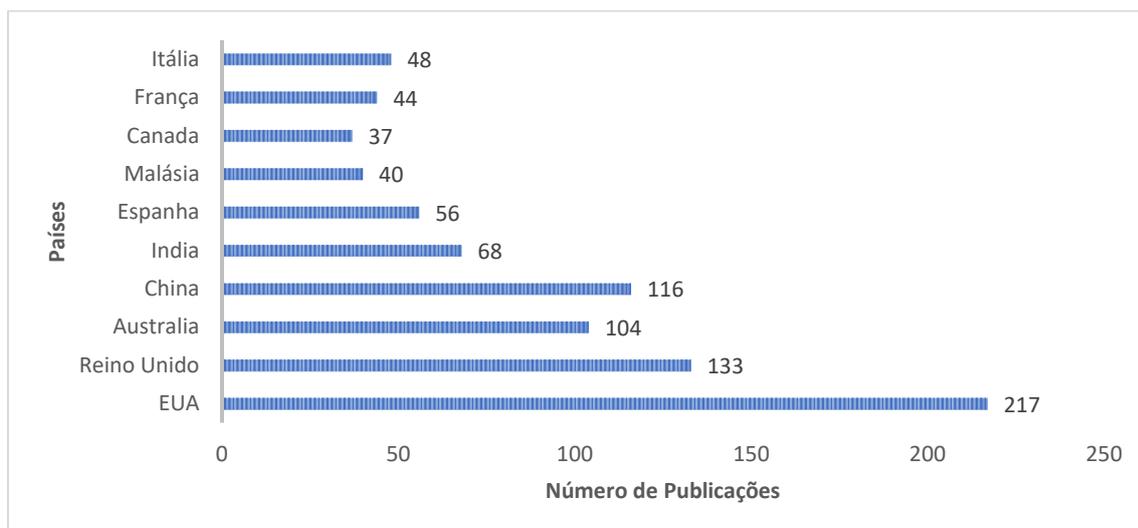


Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em dados da plataforma *scopus e web of science*, 2023.

Ao analisar os países de origem dos trabalhos contidos neste estudo, nota-se uma concentração de estudos nos Estados Unidos, como demonstrado no Gráfico 3, totalizando 217 entre os considerados na amostra final; seguido pelo Reino Unido, com 133; e Austrália, com 104; além da China e da Índia, também posicionadas no *ranking* como os países que mais produzem nessa frente de pesquisa.

O Gráfico 3 levou em consideração a análise de resultados da *query* de pesquisa tanto para o *Web of Science* quanto para o *Scopus*. Foi utilizada a ferramenta *Microsoft Excel* para mensurar os resultados e gerá-los em forma de gráfico.

Gráfico 3 - Publicações por países



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em dados da plataforma *scopus e web of science*, 2023.

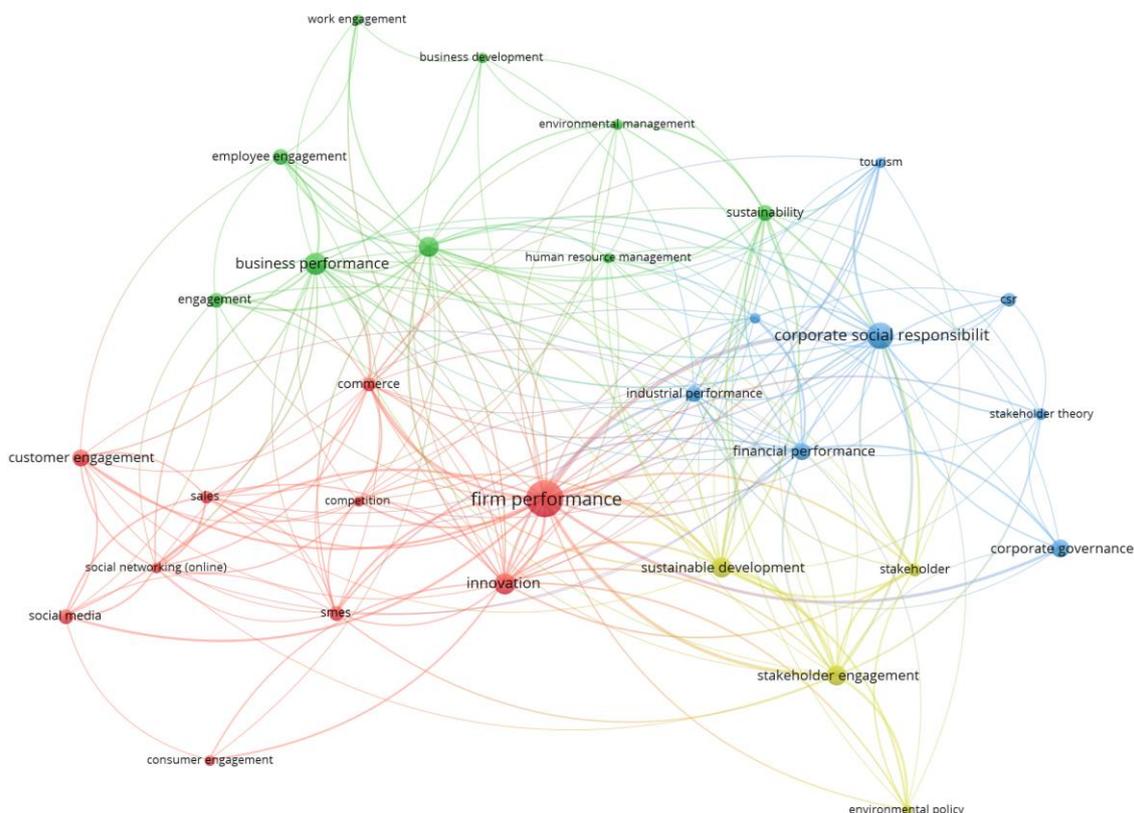
Redes de Palavras-chave

O *software VosViewer* para a verificação das redes de palavras-chave é uma ferramenta valiosa para a compreensão do fenômeno do engajamento. De acordo com Acedo et al. (2018), essa metodologia permite uma análise mais profunda e abrangente da relação entre os conceitos e temas abordados na pesquisa.

Outrossim, conforme apontado por Nguyen et al. (2019), a análise de rede pode ser uma ferramenta eficaz para identificar as principais palavras-chave relacionadas ao tema em questão e, portanto, facilitar a identificação de possíveis *gaps* na literatura. Nesse sentido, a utilização do *VosViewer* se torna uma estratégia importante para garantir uma análise mais robusta e completa do tema.

Por conseguinte, foi realizada análise das redes de palavras-chave dos 688 artigos selecionados para essa revisão e, assim, foi definido o limite mínimo de 7 casos de ocorrência para que a palavra-chave aparecesse, como demonstrado na Figura 5.

Figura 3 - Redes de palavras-chave



Fonte: Elaborado pelo pesquisador no software Vosviewer com base em dados da plataforma scopus e web of science, 2023.

Nota-se que foram encontrados 4 clusters, com 472 ligações entre si. Nos agrupamentos de palavras, ou *clusters* — verde, azul, amarelo e vermelho —, a palavra-chave com mais ocorrências é *firm performance*.

O cluster vermelho demonstra um agrupamento de palavras, como: *social network*, *sales*, *social media* e *customer engagement*, evidenciando o foco na dimensão de engajamento relacionada ao *marketing* e no relacionamento com consumidores, principalmente em redes sociais.

O *cluster* verde, por sua vez, demonstra palavras como: *Empolyee engagement*, *inovation*, *business performance* e *industrial performance*, referindo-se aos aspectos de questões pessoais e colaborativas, que envolvem a participação de atores envolvidos na organização, evidenciando a dimensão colaboradores do fenômeno de estudo e seu impacto na inovação e no incremento de *performance* por parte das instituições e organizações.

Enquanto isso, o *cluster* azul evidencia a dimensão corporativa do fenômeno, com palavras-chave como: *corporative governance*, *sustainability*, *suply chain management*,

evidenciando a preocupação, por parte das organizações, com o desempenho de outros membros da cadeia de valor da empresa. Além disso, termos como *corporate social responsibility* têm seu destaque no viés social do fenômeno de estudo, e seus impactos se ligam com palavras-chave como *performance*, *engagement* e *finance*.

Por fim, o *cluster* amarelo se destaca com a palavra-chave *stakeholder engagement*, ou seja, a necessidade de conexão comportamental e emocional com as partes interessadas no negócio e de amplo comportamento voltado ao engajamento.

A análise de redes de palavras-chave, realizada no *VOSviewer*, mostrou que o engajamento é mais complexo do que inicialmente percebido por estudiosos e praticantes de estratégias de *marketing*, que se concentram exclusivamente no engajamento do cliente.

Foi possível identificar outras dimensões importantes do engajamento, como o engajamento do colaborador e o engajamento da empresa, se forem consideradas as atitudes voltadas para o meio ambiente, a sociedade e outros *stakeholders*.

Esses resultados reforçam a importância de se considerar múltiplas perspectivas na investigação do engajamento e podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes e eficazes para aumentar o envolvimento dos *stakeholders* com as organizações.

- Análise de citações

Para evidenciar o impacto de citações na amostra escolhida, foi desenvolvido um *ranking*, contendo os 10 artigos mais relevantes no que diz respeito à quantidade de citações, ou seja, os mais influentes da amostra, descritos na Tabela 1.

Segundo a análise realizada nas bases *Web of Science* e *Scopus*, os quatro primeiros artigos mais citados se destacam no estudo das dimensões do engajamento. Esses artigos somam mais de 40% das citações do geral, o que reflete a importância de seus achados. Isso posto, a análise desses artigos é fundamental para compreender as múltiplas dimensões do engajamento e avançar nas pesquisas nessa área.

Tabela 1 - Análise de Citações

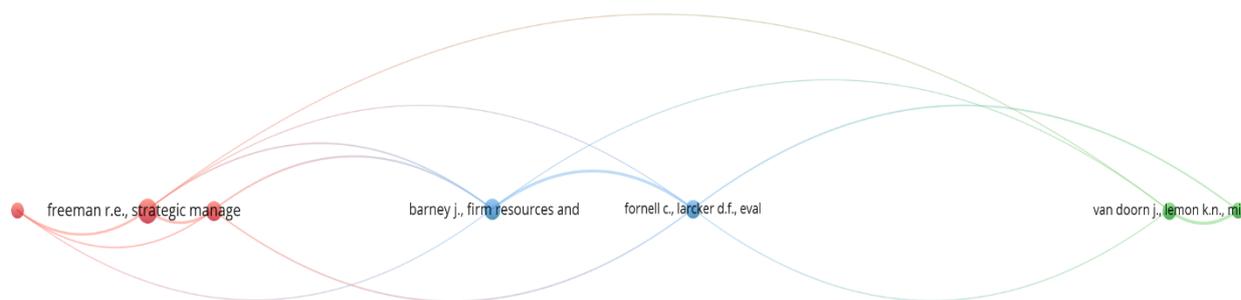
Autor	Ano	Título	Citações	%
Pansari e Kumar.	2017	Customer engagement: the construct, antecedentes and consequences.	744	13,53
Baden-Fuller, C. Haefliger, S.	2013	Business Models and Technological Innovation	600	10,17
Autor	Ano	Título	Citações	%
Kumar e Pansari	2016	Competitive advantage through engagement	554	8,61
Harmeling, C.M. Moffett, J.W. Arnold, M.J. Carlson, B.D.	2017	Toward a theory of customer engagement marketing	460	3,53
Barrick, M.R. Thurgood, G.R. Smith, T.A. Courtright, S.H.	2015	Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance	296	3,30
Cooke, P. Wills, D.	1999	Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes	271	3,02
Wang, Z. Kim, H.G.	2017	Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective	194	2,87
Flammer, C. Bansal, P.	2013	Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity	110	2,81
Belderbos, R. Carree, M. Lokshin, B.	2006	Complementarity in R&D cooperation strategies	191	2,58
Kannan, V.R. Tan, K.C.	2006	Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance	168	2,43

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em dados da plataforma *scopus*, 2023.

Análise de cocitações

A Figura 4 apresenta uma rede de cocitações baseada em documentos, representando artigos e conexões que mostram a co-ocorrência de textos na lista de referência da amostra. Ou seja, duas publicações são cocitadas se houver uma terceira publicação que cite as duas anteriores, e quanto maior o número de publicações nas quais duas publicações são cocitadas, mais forte é a relação de cocitação entre as duas publicações (VAN ECK; WALTMAN, 2014).

Figura 4 - Análise de Cocitação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da plataforma *scopus*, 2023.

Por meio da análise de rede entre as conexões, considerando os artigos citados, no mínimo, 10 vezes, é possível verificar o desenvolvimento de 3 clusters. Um deles é o vermelho, que possui trabalhos que tratam sobre a dimensão do engajamento do consumidor, destacando-se com 17 citações o trabalho de Van Doorn et al. (2010), intitulado *Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions*, como um dos mais valiosos pilares teóricos sobre o tema, estabelecendo antecedentes e consequentes sobre o tema. Além disso, dois trabalhos, de Kumar e Pansari (2014; 2016), já constam como os principais artigos da amostra na Tabela 1, provando que também são pilares teóricos quando se trata do engajamento do consumidor.

Barney (2000) aparece como o principal pilar teórico do cluster azul, com o artigo *Firm resources and sustained competitive advantage*. Sua abordagem estabelece o desenvolvimento do olhar sobre os recursos empresariais de maneira estratégica: a visão baseada em recursos traz a confirmação das primeiras evidências de que o engajamento, sob o ponto de vista prático, é tratado como um recurso e, talvez, fonte de vantagem competitiva às organizações.

Artigos-base com a teoria das capacidades dinâmicas e modelos de equações estruturais também se mostram como a base de referência dos autores que buscam entender os fenômenos de pesquisa.

No *cluster* vermelho, observa-se a predominância do tema responsabilidade social, tendo Orlytzki, Schmidt e Rynes (2003) com o trabalho: *Corporate social and financial performance: A meta-analysis*, contendo 12 citações como principal pilar teórico. Complementam o *cluster* em questão vários títulos que abordam questões de responsabilidade social e sustentabilidade nas organizações.

2.1.4 Concluindo a revisão

A revisão bibliométrica evidencia claramente a complexidade e a multidimensionalidade de um estudo em evolução (SRIVASTAVA; SIVARAMAKRISHNAN, 2020). As dimensões do engajamento, relatadas na análise bibliométrica, corroboram, portanto, a justificativa de que, como estratégia, o engajamento é mais complexo do que apenas o fato de interagir com clientes em redes sociais, fato evidenciado principalmente pela análise dos *clusters*.

Definidos os artigos na revisão sistemática, a pesquisa seguirá, então, para a escrita da revisão teórica, ou seja, a documentação das características dos estudos e seus principais resultados. Nessa fase, é importante ler os artigos, listar as características de interesse para a revisão e selecionar um conjunto de tópicos a serem extraídos dos estudos (GARRARD, 2011).

A replicabilidade e a robustez da síntese dependerão também da forma como são documentadas as evidências dos estudos incluídos, garantindo a confiabilidade das informações extraídas (COOPER; HEDGES, 2009). Essa etapa implica a realização de procedimentos de análise de conteúdo, como a exploração dos estudos, com a definição de categorias, que consistem em sistemas de codificação da informação extraída de cada estudo. Antes de elaborar o protocolo de codificação, é importante listar os conceitos em análise e as características dos estudos relevantes para a revisão. Outra opção é derivar as categorias de codificação dos próprios estudos, após a leitura e a extração inicial de informações descritivas sobre possíveis categorias de interesse (WILSON, 2009).

As informações a serem retiradas de cada estudo incluído podem ser de dois tipos: características metodológicas (por exemplo, desenho de investigação, tipo de medidas ou instrumentos); e/ou características relacionadas ao conteúdo (por exemplo, modelo teórico ou conceitual, tipos de resultado, implicações práticas) (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

O Quadro 4 mostra a codificação dos artigos selecionados na amostra final, obedecendo a critérios técnicos que visam cooperar no atendimento aos objetivos do trabalho, sendo eles: conexão teórica com o engajamento como campo de estudos, sua conexão com alguma das dimensões, fatores que possibilitem medir o nível e, por fim, estudos que busquem contribuir para o entendimento do engajamento de maneira estratégica.

Quadro 4 - Codificação para seleção de artigos

Class.	Descrição	Categorias
1	Dimensão do Engajamento	A) Cliente
		B) Colaborador
		C) Social
		D) Ambiental
		E) Outros Stakeholders
2	Fatores	A) Sim
		B) Não
3	Contribui para o entendimento	A) Sim
		B) Não

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Petticrew & Roberts, 2006.

A partir desse primeiro filtro, pós-análise bibliométrica, restaram 583 artigos, os quais tiveram seus resumos lidos, sendo utilizada como critério de seleção a relação com o tema investigado, obedecendo a algumas das dimensões trabalhadas na análise bibliométrica (Clientes, Colaboradores, Social, Ambiental, Governança Corporativa), de maneira prática; assim, 98 artigos foram relacionados.

Essa abordagem de seleção de artigos, que consiste em realizar a leitura dinâmica para a pré-seleção de artigos e a posterior leitura completa dos selecionados, é uma prática comum em revisões sistemáticas de literatura (BOOTE; BEILE, 2005). A partir dessa análise, outro filtro foi aplicado, com base na leitura da introdução e da conclusão dos artigos, restando 33, conforme apresentado na Tabela 2, os quais tiveram seus textos lidos por completo como último critério de filtro.

Tabela 2 - Artigos selecionados para a análise e revisão bibliográfica

(Continua)

Autores	Título	Dimensão	Fatores	Contribuições Principais
Coric, DS; Lucic, A; Brecic, R; Sevic, A; Sevic, Z	An exploration of start-ups' sustainable marketing orientation (smo)	D	A	Estabelece as conexões entre os termos essenciais relacionados à ética, engajamento e integração estratégica.
Yoon, G; Li, C; Ji, Y; North, M; Hong, C; Liu, JM	Attracting comments: digital engagement metrics on facebook and financial performance	A	B	Foco exclusivo para fundamentar o uso das mídias sociais e o desempenho organizacional da empresa.

(continua)

Uhlaner L., Massis A.D., Jorissen A., Du Y.	Business cases and corporate engagement with sustainability: differentiating ethical motivations	D	A	Distingui quatro tipos diferentes de casos empresariais em relação à sustentabilidade: os casos reacionários e reputacionais de sustentabilidade, e os casos responsáveis e colaborativos para a sustentabilidade.
Oh, H; Bae, J; Kim, SJ	Can sinful firms benefit from advertising their csr efforts? Adverse effect of advertising sinful firms' csr engagements on firm performance	C	B	A utilização da propaganda e a divulgação de dados de responsabilidade social são empregadas para neutralizar os efeitos das ações negativas da empresa engajando consumidores.
Wang, Z; Kim, HG	Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective	A	A	Uso adequado das redes sociais para engajamento de clientes.
Barrick, MR; Thurgood, GR; Smith, TA; Courtright, SH	Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance	B	A	Trabalha o engajamento organizacional como estratégia e vantagem competitiva.
Kumar, V; Pansari, A	Competitive advantage through engagement	A / B	B	Artigo completo, que aborda de maneira empírica o impacto do engajamento no âmbito organizacional.
Parnell J.A., Mensah E.C., Oppong D.	Competitiveness and environmental performance in spanish small and medium enterprises: is there a direct link?	D	A	Um desempenho ambiental aprimorado estimula o surgimento de reações positivas em relação à imagem e competitividade da empresa. Algumas dessas práticas ambientais são implementadas com base em sua relevância estratégica.
Cambra-Fierro, J; Melero-Polo, I	Complaint-handling as antecedent of customer engagement: do consumer characteristics matter?	A	A	Demonstra o cuidado com o pós-venda e sua relação com o engajamento do cliente.
Lepore, L; Landriani, L; Pisano, S; D'Amore, G; Pozzoli, S	Corporate governance in the digital age: the role of social media and board independence in csr disclosure. Evidence from italian listed companies	E	B	A relevância da divulgação e concessão de autonomia aos stakeholders e eventualmente aos diretores para comunicar os dados da empresa.
Doni, F; Corvino, A; Martini, SB	Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from european oil and gas industry	E	A	Reafirma a urgência de desenvolver uma abordagem organizacional e abrangente para as práticas de governança corporativa, através da análise dos mecanismos de governança internos e externos.
Ansong, A	Corporate social responsibility and firm performance of ghanaiian smes: the role of stakeholder engagement	C / E	B	A utilização do engajamento como variável moderadora corrobora que, à medida que os stakeholders demonstram um maior nível de engajamento, o desempenho financeiro da empresa tende a melhorar.

(continua)

Santini, FD; Ladeira, W; Pinto, DC; Herter, MM; Sampaio, CH; Babin, BJ	Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis	A	A	Realiza uma síntese abrangente de todas as pesquisas já conduzidas acerca do engajamento do cliente, ampliando o escopo de análise e proporcionando uma base sólida para a alocação adequada do uso das mídias sociais no processo.
Pansari, A; Kumar, V	Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences	A	B	Fornece embasamento teórico completo.
Kumar V., Pansari A.	Differentiating customer engaging behavior by targeted benefits – an empirical study	A	A	Estabelece os consequentes do engajamento de maneira prática.
Vural-Yavas, C	Economic policy uncertainty, stakeholder engagement, and environmental, social, and governance practices: the moderating effect of competition	C / D / E	B	Aborda o uso de estratégias com foco em ESG e seus benefícios no que diz respeito à percepção de valor.
Winkler, ALP; Brown, JA; Finegold, DL	Employees as conduits for effective stakeholder engagement: an example from b corporations	B	A	Evidencia a relação entre o engajamento dos colaboradores e a motivação do engajamento por parte dos stakeholders externos.
Anning-Dorson, T; Nyamekye, MB	Engagement capability, innovation intensity and firm performance: the role of competitive intensity	A	A	Examina os efeitos do engajamento e do estímulo a esse comportamento na inovação e desempenho da empresa, sendo possível aprimorar a clareza dos resultados obtidos.
Cantor, DE; Morrow, PC; Montabon, F	Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: an organizational support theoretical perspective	B	A	Este estudo discorre sobre como a proposta de suporte organizacional promove o engajamento e influência nos resultados obtidos.
Papagiannakis, G; Voudouris, I; Lioukas, S; Kassinis, G	Environmental management systems and environmental product innovation: the role of stakeholder engagement	D	B	Dispõe de instrumentos de questionário de excelência, capazes de reunir diversos stakeholders em uma única pesquisa, ressaltando, ainda, a relevância das comunidades como elementos determinantes para o sucesso.
Ansong A.	Exploring employee engagement—a way to better business performance	B	A	Artigo teórico completo com as definições de engajamento do colaborador.
Ihua U.B., Siyabolola T.O.	Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors	A	A	Analisa o engajamento do colaborador como causa e efeito do engajamento do cliente.
Gupta, S; Pansari, A; Kumar, V	Global customer engagement	A	A	Eleva as percepções de Kumar e Pansari (2016) à um nível de percepção global dos clientes.

(conclusão)

Cooke, FL; Cooper, B; Bartram, T; Wang, J; Mei, HX	Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in china	B	A	Enfoca a resiliência e o engajamento em organizações de alto desempenho.
Doran J., Ryan G.	Mapping the themes and intellectual structure of customer engagement: a bibliometric analysis	A	A	Estudo Bibliométrico acerca do engajamento do cliente.
Akintoye I.R.	Marketing's role in multi-stakeholder engagement	E	B	Aborda a crescente pressão dos stakeholders, exige que a empresa desempenhe um papel relevante em suas ações. Nesse sentido, o papel da governança torna-se de suma importância para o desenvolvimento de outros aspectos organizacionais.
Kumar N., Qiu L., Kumar S.	Role of corporate governance in quick response to covid-19 to improve smes' performance: evidence from an emerging market	C / D / E	A	Evidencia a pressão de stakeholders e as ações da empresa.
López-Fernández A.M., Rajagopal	The impact of corporate governance on social and environmental engagement: what effect on firm performance in the food industry?	C	B	Relaciona o aumento da lucratividade com as práticas sociais.
Harmeling, CM; Moffett, JW; Arnold, MJ; Carlson, BD	Toward a theory of customer engagement marketing	A	B	Artigo teórico completo com as definições de engajamento do cliente.
Schneider, B; Yost, AB; Kropp, A; Kind, C; Lam, H	Workforce engagement: what it is, what drives it, and why it matters for organizational performance	B	A	Aborda a relação de engajamento de colaboradores como preditor de lucratividade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O próximo capítulo desenvolve o tema investigado utilizando como referência os resultados obtidos na sistematização da revisão teórica. A tabela com a codificação completa dos artigos está disponível em contato direto pelo autor.

2.2 Dimensões do Engajamento

Com base no dicionário Michaelis (2022), o engajamento, em seu sentido semântico, quer dizer: envolvimento ativo com as circunstâncias políticas e sociais que (a alguém) se afiguram de extrema importância em determinado momento histórico e que, geralmente, são debatidas nas diferentes esferas em que se costumam travar os embates ideológicos

(movimentos organizados, nos partidos, nas artes, no jornalismo, etc.) ou, simplesmente, “o ato ou efeito em engajar-se”.

Diversos campos de estudos científicos, nas últimas duas décadas, se apropriaram do tema no sentido de tratar o sentimento de conexão emocional ou comportamental dos usuários para seus objetivos (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011; HOLEEBEEK; GLYNN; BRODIE, 2014; KUMAR; PANSARI, 2016), e uma das questões que têm sido debatidas é se ele deve ser considerado unidimensional ou multidimensional.

Alguns autores defendem a visão de que o engajamento é um construto unidimensional, ou seja, que pode ser medido por uma única dimensão. Por exemplo, Hollebeek et al. (2014) argumentam que o engajamento do cliente pode ser compreendido como uma combinação de comportamentos, atitudes e emoções que refletem a conexão emocional entre o cliente e a marca. Eles afirmam que essa conexão emocional é a essência do engajamento do cliente e pode ser medida por meio de uma única dimensão, a compra.

Por outro lado, outros autores defendem a visão de que o engajamento do cliente é um constructo multidimensional, composto por diferentes dimensões, que podem ser avaliadas separadamente (VAN DOORN et al., 2010), e argumentam que o engajamento pode ser dividido em três dimensões principais: comportamental, cognitiva e emocional.

Na área de Ciências Sociais e de gestão, explicitada na Tabela 3, as dimensões do engajamento demonstram a aplicabilidade do fenômeno em estudos específicos do comportamento humano.

Tabela 3 - Constructos do Engajamento na áreas de Ciências Sociais Aplicadas

(continua)

Área/Disciplina	Constructo	Autores	Definição / Pontos-chave Principais	Dimensionalidade
Sociologia	Engajamento Cívico	Jennings e Stoker (2004)	Envolvimento em organizações voluntárias e na realização de trabalho voluntário, facilitando o desenvolvimento das redes sociais.	Multidimensional
		Mondak et al. (2010)	Os níveis de engajamento cívico são impactados em uma medida significativa pelas dimensões do <i>Big Five Personality</i> .	Indefinido

				(continua)
Ciência Política	Engajamento do estudo	Resnick (2001)	Processo iterativo com o objetivo de influenciar o comportamento de um Estado-alvo, através de contatos mantidos com esse estado em múltiplas áreas de emissão (por exemplo, diplomática, econômica) e focado na geração de uma relação de interdependência crescente.	Unidimensional
	Engajamento abrangente (estado)	Kane (2008)	Uma campanha de engajamento abrangente compreende tres elementos-chave: (a) Mudança mental; (b) Mecanismo de mudança; e (c) Possível mudança de pessoal.	Multidimensional
Psicologia	Engajamento social	Achterberg et al. (2003)	Alto senso de iniciativa, envolvimento e resposta adequada aos estímulos sociais, participação em atividades sociais, interação com os outros,	Unidimensional
	Engajamento ocupacional	Huo, Binning e Molina (2010)	Representado pela identificação do grupo e pelo comportamento coletivo orientado.	Multidimensional
		Matthews et al., (2010)	Desempenho de vigilância em uma tarefa específica; disponibilidade de recursos attentional, atenção sustentada e alerta.	Multidimensional
		Bejerholm e Eklund (2007)	Uma característica de estilo de vida que descreve até que ponto uma pessoa tem um ritmo equilibrado de atividade e descanso, uma variedade de ocupações / rotinas significativas e a capacidade de se mover pela sociedade e interagir socialmente. Os níveis podem variar ao longo de um contínuo.	Multidimensional
Educacional	Engajamento estudantil	Bryson e Hand (2007)	Em um contínuo desengajado, um aluno pode exibir diferentes níveis de engajamento para uma determinada tarefa atribuição, módulo, curso de estudo e Ensino Superior.	Multidimensional

		(continua)		
Educacional		Hu (2010)	Qualidade do esforço que os alunos colocam em educação atividades significativas.	Multidimensional
		London, Geraldine e Shauna (2007)	Investimento acadêmico, motivação e compromisso dos alunos com sua instituição, percebida conexão psicológica, conforto e senso de pertencimento em relação à sua instituição. O engajamento compreende aspectos institucionais, situacionais e individuais.	Multidimensional
Comportamento Organizacional	Engajamento dos funcionários	Frank, Finnegan e Taylor (2004)	O desejo / disposição dos funcionários em dar esforço discricionário em seus trabalhos, na forma de tempo extra, poder cerebral / energia (inclui aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais).	Multidimensional
		Catteeuw et al. (2007)	O grau em que os colaboradores estão satisfeitos com seus trabalhos, sentem-se valorizados e experimentam colaboração e confiança. O resultado é uma empresa produtiva e de alto desempenho.	Multidimensional
		Luthans e Peterson (2002)	Estar emocionalmente engajado é formar conexões significativas com os outros (por exemplo, colegas de trabalho / gestores) e experimentar preocupação / empatia pelos sentimentos dos outros. Ser cognitivamente engajado refere-se ao grau de consciência da missão e do papel de um funcionário no ambiente de trabalho.	Multidimensional
		Saks (2019)	A quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está preparado para dedicar no desempenho de seus papéis de trabalho. Resultado depende dos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização.	Multidimensional

		Macey e Schneider (2008)	Uma ampla construção composta por formas de estado, traço e comportamento que concluem uma mistura de energia afetiva e esforço discricionário direcionado ao seu trabalho e organização.	(conclusão) Multidimensional
		Saks (2019)	A quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está preparado para dedicar no desempenho de seus papéis de trabalho. Resultado depende dos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização.	Multidimensional
Comportamento Organizacional	Engajamento dos funcionários	Saks (2019)	A quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está preparado para dedicar no desempenho de seus papéis de trabalho. Resultado depende dos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização.	Multidimensional
		Macey e Schneider (2008)	Uma ampla construção composta por formas de estado, traço e comportamento que concluem uma mistura de energia afetiva e esforço discricionário direcionado ao seu trabalho e organização.	Multidimensional
		Crawford, LePine e Rich (2010)	O aproveitamento dos próprios membros da organização para seus papéis de trabalho pelos quais eles empregam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante as <i>performances</i> de papel (Kahn, 1990).	Multidimensional

Fonte: Adaptado de Holebeek, 2011.

Embora a noção de “engajamento” nas relações comerciais não seja nova, o interesse significativo dos profissionais pelo conceito se desenvolveu nas últimas duas décadas. Esse interesse é demonstrado pelo número de trabalhos que visam definir e medir o envolvimento

de stakeholders no contexto organizacional (PAPAGIANNAKIS et al. 2019; VURAL-YAVAS, 2020).

A Tabela 4 apresenta um levantamento acadêmico (YOON, 2018) que foca na definição de engajamento, principalmente por parte das organizações, com foco em campanhas de marketing e endomarketing, quando considerados os públicos internos e externos, cujas definições corroboram a visão de que o engajamento, como conceito, pode variar.

Tabela 4 - Definições de engajamento no âmbito organizacional

(continua)

Autores	Definição / Pontos-Chave Principais
Appelbaum (2001)	O engajamento do consumidor consiste tanto na lealdade racional (incluindo satisfação geral, intenção de recomprar e intenção de recomendar) quanto de apego emocional (incluindo confiança em uma marca, crença em sua integridade, orgulho da marca e paixão por ela).
Smith (2010)	O engajamento do cliente (CE) refere-se aos tipos de conexões que os consumidores fazem com outros consumidores, empresas e marcas específicas; CE é visto como propício ao aprimoramento da lealdade da marca.
People Metrics (2010)	O engajamento do cliente inclui: (a) retenção; (b) esforço; (c) Advocacia; e (d) paixão.
ARF (2006): Blair	O engajamento comportamental resume o impacto das atividades de marketing / branding nos corações e mentes dos consumidores de uma maneira que leva a vendas, margem, participação de mercado, valor de mercado e fluxo de caixa.
Campanelli (2007)	Engajamento do consumidor é conexão emocional e empoderamento.
Foley (2006)	Engajamento é um conceito multidimensional, mesmo um processo multidimensional, com o resultado final definido como conexão do consumidor em termos de facetas cognitivas, comportamentais, emocionais e aspiracionais,
Ghuneim (2006)	O engajamento do consumidor é uma medida baseada no consumidor que se relaciona com a interação com um aspecto de uma marca ou propriedade de mídia.
Harris (2006)	O engajamento do consumidor é um conceito multidimensional: a capacidade de uma marca de se conectar significativamente com o consumidor.
Haven (2007)	Propomos uma nova métrica, engajamento que inclua quatro componentes: envolvimento, interação, intimidade e influência.
Peppers e Rogers (2005)	O engajamento é uma série de transações informacionais e financeiras personalizadas que ocorrem ao longo do tempo e aumentam tanto o valor do consumidor para a empresa quanto o valor da empresa para o consumidor.
ARF (2006): Plummer	O engajamento ocorre como resultado de uma experiência de ideia / contexto de mídia selecionada e atendida por um consumidor envolvido em uma categoria que deixa uma impressão positiva da marca.
Sedley (2008)	O engajamento do consumidor é uma interação repetida que fortalece o investimento emocional, psicológico ou físico de um consumidor em uma marca. O engajamento do consumidor não é um nirvana que pode ser alcançado, é um processo de desenvolvimento e nutrição de relações.
ARF (2006): Hamill	O engajamento é uma medida de atenção dada pelo consumidor a um pedaço de comunicação. Há um fluxo bidirecional de informações resultando em uma medição mais fácil.
Heath (2007)	O engajamento do consumidor é uma construção emocional subconsciente. Nível de engajamento é a quantidade de “sentimento” subconsciente acontecendo quando um anúncio está sendo processado.

(conclusão)

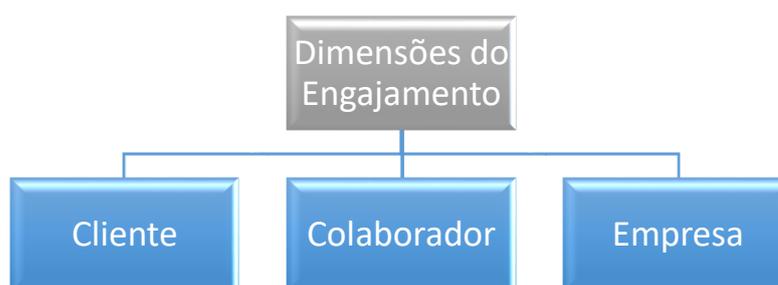
ARF (2006): Laborie	O engajamento do consumidor é uma atitude positiva do consumidor resultante do comunicado de (a) uma determinada marca; (b) uma determinada categoria (produção/serviço etc.), que é entregue através de (a) um canal de contato / comunicação (por exemplo, mídia de massa); (b) através de um veículo, por exemplo, revista etc. O engajamento pode se transformar em ação / comportamento, por exemplo, comunicação e/ou compra.
Shevlin (2007)	O engajamento do consumidor é repetido e satisfaz interações que fortalecem a conexão emocional que um consumidor tem com uma marca (ou produto ou empresa).
Owyang (2007)	O engajamento on line indica o nível de envolvimento autêntico, intensidade, contribuição e propriedade, resumido pelo “interesse aparente”. Fórmula de engajamento: Atenção + Interação + Velocidade + Autoridade + Atributos Relevantes (variável).
Peterson (2007)	O engajamento on line do consumidor é uma estimativa do grau e profundidade da interação de visitantes no site, medido contra um conjunto claramente definido de metas. A versão de engajamento de cada organização será única. Ele será derivado de uma série de métricas raiz, provavelmente menos de uma dúzia. Métricas radiculares comuns incluem frequência, recência, tempo de visita, compras e valor de vida.

Fonte: Adaptado de Brodie et al., 2013.

Alinhando o contexto de pesquisa com os resultados da revisão sistemática realizada, entende-se que o constructo “engajamento” apresenta multidimensionalidade que pode ser retratada e organizada, ampliando o escopo sobre seus resultados nas áreas de gestão, considerando os relacionamentos multidirecionais e suas abordagens teóricas e empíricas, para que se mensurem os resultados práticos (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011).

Para a organização dos artigos e uma compreensão teórica mais aprofundada, sugere-se uma abordagem que separe as dimensões do engajamento com base nos achados da pesquisa até o momento, como demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Definições de engajamento no âmbito



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Nesse sentido, serão denominadas Dimensões do engajamento, às áreas de concentração do fenômeno engajamento, considerando a perspectiva ampla adotada nesta pesquisa, a qual contempla as dimensões: Cliente, Colaborador e Empresa.

Cada dimensão, apresenta diferentes aspectos, ações ou atitudes dos indivíduos que levam ao comportamento engajado. Assim, a nomenclatura “fatores moderadores” foi adotada como forma de representação desses diferentes aspectos dentro de cada dimensão. A adoção do termo está embasada na nomenclatura utilizada por outros autores que são referência teórica para esta pesquisa, com destaque para os trabalhos de Kumar e Pansari (2016) e Hollebeek et al., (2014). Tais aspectos, ações e comportamentos podem ser entendidos variavelmente como antecedentes, ou seja, uma percepção positiva prévia do indivíduo em relação à organização (JORGE et al., 2016) ou consequentes, como por exemplo, o hábito da recompra e fidelização para com a marca e/ou organização (KOTLER, 1972).

Nesse sentido, propõe-se iniciar a abordagem teórica pelos aspectos ou fatores moderadores da dimensão engajamento do cliente, seguindo pelo engajamento do colaborador e, por fim, o engajamento da empresa.

2.2.1 Engajamento do Cliente

Até a década de 1990, as teorias de *marketing* eram focadas nas transações com os clientes. Os critérios usados para medir o impacto dessas transações na lucratividade da empresa eram o valor passado para o cliente, a participação na carteira e a frequência e o valor monetário da compra (KUMAR; PANSARI, 2016).

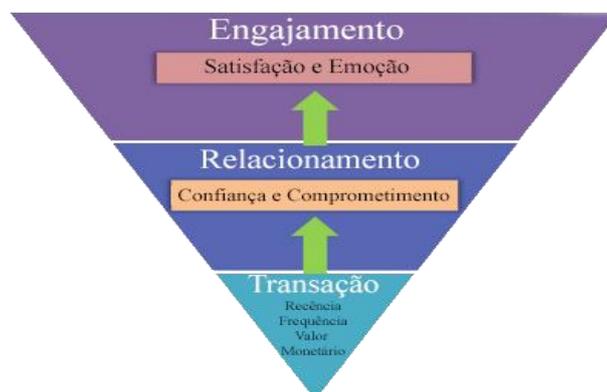
Interpretando a evolução da gestão de clientes, os acadêmicos passaram a abordar a teoria do engajamento do cliente, que é um conceito amplamente discutido na literatura e tem sido definido de várias maneiras, por diferentes autores. Segundo Kumar et al. (2010), o engajamento do cliente pode ser entendido como uma atividade do cliente em relação à empresa, enfatizando a importância da participação e conexão do cliente com os produtos, serviços e atividades da empresa.

Brodie et al. (2011) descrevem o engajamento como uma série de comportamentos do cliente, indo além da simples compra e venda, envolvendo processos, cocriação, desenvolvimento de soluções e interações. Tais definições destacam a importância da interação e do envolvimento ativo do cliente com a empresa, ponderando que, quando um relacionamento é satisfatório e apresenta conexão emocional, os parceiros se tornam engajados (VAN DOORN, et al., 2010).

A Figura 6 evidencia a evolução dos conceitos teóricos sobre os pontos de contato das organizações para com seus clientes e consumidores, afinal, em épocas onde as redes sociais

passam a fazer parte do dia a dia de clientes e potenciais consumidores, deve-se gerar uma experiência de relacionamento que gere emoção e satisfação combinadas (YOON G. et al., 2018; CAMBRA-FIERRO, J; MELERO-POLO, I, 2016).

Figura 6 - Evolução do Comportamento do Cliente



Fonte: Kumar e Pansari, 2016.

Com base nos dados, entre os estudos incluídos na dimensão engajamento do cliente, considerando os critérios de inclusão estabelecidos e descritos na metodologia para a revisão, 14 artigos foram selecionados. Estes visam compreender o engajamento do cliente, seus perfis, comportamentos, limitações, necessidades e maneiras de aumentar os resultados e a lucratividade da empresa por meio de sua participação, sendo unânime a utilização e citação do trabalho de Pansari e Kumar (2017) como base para a conceituação e o embasamento dos estudos.

Atualmente, empresas possuem operações em vários países, tornando necessária a compreensão dos fatores culturais e econômicos que afetam o comportamento de compra dos clientes, fundamental para seu gerenciamento de maneira eficaz (GUPTA; PANSARI; KUMAR, 2018). Diversos aspectos devem ser considerados no momento de estabelecer a jornada do cliente e suas expectativas (IHUA, B; SIYANBOLA, T; 2020), orientados em atividades de marketing para a construção da consciência, que os ajuda a identificar se a empresa possui produtos e/ou serviços que atendam às suas necessidades e definem uma expectativa para isso (HARMELING et al., 2017).

Uma vez identificadas suas necessidades e expectativas, o cliente inicia seu processo e faz sua compra inicial, instituindo o “início da experiência” (VERHOEF et al., 2009). Para que

ela seja positiva, a empresa precisa atender às expectativas do cliente, tendendo a executar algum tipo de ação que justifique essa percepção positiva (KUMAR; PANARI, 2017).

Os autores destacam, de forma essencial, que as empresas devem interpretar as atividades comportamentais dos clientes em torno do mundo para mantê-los engajados, sendo necessário que os gestores se familiarizem com os países e os fatores culturais e econômicos (GUPTA; KUMAR; PANSARI, 2018). Isso é capaz de estimular a competição no mercado internacional e, assim, aumentar as interações entre os clientes globalmente (BRODIE et al., 2011).

Nesse contexto, considerando a influência do marketing na manifestação comportamental dos clientes em relação a uma empresa, o efeito das iniciativas funcionais e experienciais não se limita aos efeitos diretos e conectados ao caminho orgânico por meio do valor (BARARI et al., 2020), e sim ao aspecto que se refere ao efeito direto da experiência, que é muito mais forte que as iniciativas funcionais.

Por meio de uma pesquisa de campo realizada em Taiwan, com companhias de seguro, percebeu-se que o relacionamento com o cliente e a utilização de sistemas de tecnologia aumentam o envolvimento do cliente em níveis individual e organizacional, respectivamente, visto que a experiência ganha incremento de agilidade por meio de processos (CHEN; WENG; HUANG., 2018).

Do mesmo modo, diversos resultados também apresentam que o modelo de engajamento do cliente destaca a importância do suporte organizacional (ANNING-DORSON, T; NYAMEKYE, B; 2020). Ainda, apontam a relevância do representante de vendas e do relacionamento com o cliente, para além de seu envolvimento com a atividade de vendas em si, considerando todos os aspectos da jornada do cliente relacionados à experiência final (CHEN; WENG; HUANG., 2018).

Uma das ferramentas fundamentais para a consolidação do engajamento do cliente e a principal precursora no assunto (HOLLEBEEK et al. 2014) são as redes sociais, meio em que essas experiências podem ocorrer, e, considerando sua influência na maneira pela qual as pessoas consomem ou adquirem algo, as empresas passaram a transformar o modo de tratar seus negócios (WANG; KIM; 2017).

As redes sociais, como o *Facebook*, o *Pinterest* e o *LinkedIn*, têm sido utilizadas pelas empresas como estratégia para incentivar o envolvimento dos clientes, e estima-se que cerca de 49% da população mundial, o equivalente a 3,8 bilhões de potenciais clientes engajados, utilizem as redes sociais como meio de interação (HOLLEBEEK et al., 2014).

Com base nisso, as redes sociais passaram a estimular o envolvimento proativo, a fim de estabelecer uma base de consumidores engajada. Por isso, Yoon, Li e Ji (2018) ressaltam a mudança no perfil dos consumidores, que vai de seu papel tradicional — como apenas receptores passivos de informações — para um perfil envolvido ativamente com as empresas on-line. Uma vez percebida tal mudança, as empresas passaram a investir recursos em esforços elaborados para plataformas de mídia social em busca de resultados financeiros ou de marketing.

O estudo de Santini (2020) buscou examinar o engajamento do cliente nas mídias sociais por meio de um modelo meta-analítico em 97 estudos, do qual participaram 161.059 respondentes, revelando que a satisfação, as emoções positivas e a confiança impulsionavam o envolvimento do cliente, fundamental para o desempenho da empresa. Os resultados apontam para o retrocesso do gerenciamento convencional, uma vez que o “boca a boca” não foi mais suficiente para a melhoria do desempenho da empresa, nem responsável por intermediar o relacionamento com o cliente (SANTINI, 2020). Além disso, destaca-se um aspecto primordial: os resultados sugerem que o engajamento do cliente não deve ser interpretado de maneira isolada, por meio de simples ações em redes sociais, pois a ausência de outros fatores comportamentais ou psicológicos minimizam sua importância (KUMAR; PANSARI, 2016; CHEN; WENG; HUANG; 2018; ANNING-DORSON; NYAMEKYE; 2020).

Ainda nesse sentido, com base na necessidade de desenvolver novos meios que facilitem o relacionamento com o cliente, considerando dados de 232 empresas entre 2004 e 2014, Wang e Kim (2017) reafirmam a existência de uma nova capacidade de se relacionar com o cliente que amplia o impacto positivo dos recursos da empresa. Assim, os autores acreditam que a mídia social é relevante para a construção de novos recursos para o relacionamento com o cliente, assim como para a transformação organizacional, ao viabilizar a externalização dos valores da organização junto a stakeholders estratégicos (ANNING-DORSON; NYAMEKYE; 2020).

Uma das funções das redes, junto dos meios de comunicação das empresas, é o tratamento de reclamações, bem como o recebimento de feedbacks em relação ao processo de compra, como: quando uma empresa de telefonia móvel, para usar suas redes, consegue melhoria significativa no desempenho competitivo no setor de telefonia espanhol (CAMBRA-FIERRO; MELERO-POLO, 2016). Os processos eficazes de tratamento de reclamações refletem em clientes engajados, uma vez que possibilitam a sensação de satisfação e esforço por parte da empresa.

Braun, Bruhn e Hadwich (2016) examinaram o impacto dos diferentes tipos de comportamento de engajamento do cliente e como possibilitam que as empresas aprimorem os benefícios direcionados à promoção do engajamento associado ao comportamento de seus clientes. Existem três tipos agregados de comportamento de engajamento do cliente: “cliente focado na criação de valor”; “engajamento do cliente com foco on-line”; e “engajamento do cliente com foco na interação cliente-a-cliente” (BRUHN; HADWICH, 2016). Os autores apresentam diferentes benefícios: social, relacionamento, autônomo, econômico, altruísta e autorrealização, considerados os principais impulsionadores do êxito de uma empresa (BRAUN; BATT; 2016).

Assim, mesmo que os clientes busquem customizar seu valor por meio da participação no processo, a empresa é que deve ser responsável por tornar isso possível, fazendo com que a cocriação e os sentimentos envolvendo o pertencimento do indivíduo à organização sejam determinantes para seu desempenho (ANNING-DORSON; NYAMEKYE; 2020).

Nesse tipo de relacionamento, há a necessidade, por parte da organização, em motivar seus clientes por meio de três tipos de incentivo: recompensas econômicas ou monetárias; recompensas simbólicas, que não têm valor material, mas são valiosas para a pessoa que as recebe e podem ajudar a preservar a autenticidade percebida do engajamento; e a voz amplificada, capaz de captar a amplificação dos esforços de engajamento do cliente por meio de canais pagos, ganhos ou próprios da empresa (HARMELING et al., 2017). O relacionamento do cliente com as organizações muda de acordo com o tipo de transação envolvida e pode assumir características distintas quando considerado o conceito de tangibilidade, ou seja, bens e serviços (BRUHN; HADWICH, 2016).

Kumar e Pansari (2016) avaliam que o engajamento do consumidor pode ser medido levando em conta 4 moderadores: compras, referências, influência e conhecimento, como apresenta a Figura 7. De acordo com Baron e Kenny (1986), um moderador é uma variável que influencia a relação entre duas outras variáveis, podendo alterar a direção dessa correlação. Essa variável moderadora pode ser visualizada em diagramas de caminho, tanto em análises correlacionais quanto experimentais. O efeito do moderador pode ser observado de três maneiras diferentes: alterando a relação entre as variáveis de maneira linear, quadrática ou em função (BARON; KENNY, 1986).

Portanto, quando utilizado de maneira estratégica, o engajamento do consumidor pode trazer o aumento de desempenho e da lucratividade. Kumar e Pansari (2016) afirmam que o impacto do engajamento do consumidor na *performance* organizacional é maior para empresas de serviço do que para empresas fabricantes de produtos, uma vez que, por meio dos serviços, toda empresa pode, prontamente, atender às necessidades dos consumidores, desde que estes estejam em sintonia com a cultura organizacional.

Figura 7 - Fatores moderadores da dimensão engajamento do cliente



Fonte: Adaptado de Kumar e Pansari, 2016.

Kumar e Pansari (2016) realizaram um trabalho seminal que conseguiu mensurar e quantificar os antecedentes e incidentes relacionados ao comportamento do engajamento do cliente, detalhando minuciosamente os fatores moderadores e que abrange todas as dimensões abordadas ao longo da pesquisa de maneira empírica. O modelo desenvolvido por esses autores será utilizado como base teórica e pilar acadêmico desta dissertação. Portanto, a próxima seção abordará o detalhamento dos fatores moderadores, conforme proposto por Kumar e Pansari (2016).

2.2.1.1 Moderador Compras

Quando os consumidores compram produtos ou serviços, contribuem diretamente com a percepção de valor da empresa (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004). Essa é a principal motivação, por parte das organizações, quando desenvolvem seu planejamento estratégico com

foco em melhor desempenho, pois as compras são a sustentação da própria atividade-base da empresa e o objetivo final de cada campanha.

Van Doorn et al. (2010) definem que a compra é a manifestação, comportamental, dos clientes em relação a uma marca ou empresa, além de outros resultados motivacionais. Entretanto, o interesse em engajamento, “além da compra”, sugere que os pesquisadores precisam focar nos indivíduos que interagem com a marca sem, necessariamente, comprá-la ou planejar comprá-la ou em eventos e atividades engajados pelo consumidor que não estejam diretamente relacionados à busca, avaliação de alternativas e tomada de decisão envolvendo a escolha da marca. Esse foco, também, inclui atividades pós-compra dos clientes (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012).

Como exemplo, o trabalho de Pansari e Kumar (2017) abarcam algumas características consequentes do processo de compra, conforme demonstrado no Quadro 5. Tais sentimentos e/ou comportamentos, unidos, podem ser teorizados e trabalhados como base da estratégia de *marketing* nas ações promocionais das organizações.

Quadro 5 - Sentimentos relacionados ao engajamento do cliente

(continua)

Sentimentos relacionados	Definição	Definição operacional	Relacionamento com o engajamento do cliente (CE)	Outros comentários
Envolvimento do cliente	A relevância percebida de uma pessoa o objeto baseado em inerentes necessidades, valores e interesses (Zaichowshy, 1985, p. 342).	Zaichowsky (1985) fornece uma escala de itens, alguns dos quais refletem a importância, relevância, valor, excitação, apelo, desejo e benefícios do produto. Esses itens são medidos como uma semântica de 7 pontos escala diferencial. A confiabilidade desta escala excede 0,90. Outras escalas para medir o envolvimento são Putrevu e Lord (1994); Kim e Senhor (1991).	O envolvimento é visto como algo que motiva o cliente a procurar informações que podem ser usadas para gerenciar e moderar qualquer risco potencial inerente ao processo de tomada de decisão (Ballester e Munuera-Aleman, 2001). Este ocorreria antes de o cliente fazer uma compra. O CE inclui as compras do cliente e outros efeitos indiretos.	O processo de busca também ajuda os clientes a definirem expectativas para o produto/serviço, o que afetaria a relação entre o nível de satisfação, emoção e as ações. Portanto, o nível de envolvimento deveria moderar a relação entre emoções, satisfação e CE.

(continua)

Experiência do cliente	É de natureza holística e envolve a cognitiva do cliente, afetiva, emocional, social e respostas físicas à entidade, produto e serviço (adaptado de Verhoef et al., 2009).	Gentile (2007) identifica 6 fatores para CE – sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida e relacionais – medidas com uma escala contendo quatro pontos. Outras escalas com experiências de medição são Olson et al. (1995); Froehle e Roth (2004) e Klaus e Maklan (2011).	A experiência do cliente é uma cognitiva medida, que é um resultado de ações da empresa e não pode incluir as ações do cliente para a empresa. No entanto, o CE é uma medida de ações dos clientes para a empresa.	A experiência do cliente pode se dar em vários níveis e para várias atividades de <i>marketing</i> , como experiência com a promoção, preço, localização, mercadoria etc.
Satisfação do cliente	Julgamento que um produto ou recurso de serviço, ou o produto ou serviço em si, desde que (ou está fornecendo) um prazeroso nível de consumo relacionado ao consumo, realização, incluindo níveis por baixo ou sobre a realização (Oliver, 1997, p.13).	Bruner et al. (2001) sugerem um conjunto generalizado de 12 itens escalas medindo vários aspectos da compra e uso do produto e serviço com uma alta confiabilidade média de maos 0,9. Outras escalas para medir satisfação são Spreng e Mackory (1996); Exploda et al. (1996).	Se um cliente está satisfeito com um produto ou serviço, então ele pode comprar o produto / serviço novamente. No entanto, se o cliente é envolvido com a empresa, ele vai além das compras e fornece encaminhamento, falar sobre a marca nas mídias sociais, e fornecer feedback para a empresa, todos os quais são componentes da CE.	A satisfação do cliente tem sido vinculado aos lucros firmes e valor dos acionistas.
Fidelização do Cliente	Atitude favorável para uma marca resultando em consistente compra da marca ao longo do tempo (ASSAREL, 1992).	Mittal (1994) fornece um item de 3 itens de escala medindo os consumidores de preferência para algumas marcas e limitando suas compras ao mesmo. É medido usando um 5-escala ponto Likert e a confiabilidade desta escala é de 0,76. Outras escalas para medição da fidelização do cliente são Bettencourt (1997) e Zeithaml et al. (1996).	Medidas de lealdade apenas repetidas transações de compra do cliente e foca apenas na receita da empresa. CE foca em quatro diferentes comportamentos do cliente (compras, referências, influência e feedback). Mais adiante a CE vai além da receita da empresa e olha para os lucros globais da empresa.	A lealdade do cliente poderia ser em direção à marca, o produto ou o empregado da companhia, Lealdade pode ser qualquer uma atitudinal e/ou comportamental.

(conclusão)

Confiança do Cliente	Vontade de confiar em uma troca de parceiro em quem se tem confiança (Moorman et al., 1993, p.82),	Garbarino e Johnson (1999) desenvolvem uma escala para a confiança do consumidor que mede a confiança em qualidade e confiabilidade, percepções de risco e variabilidade. Usam a escala likert de 5 pontos para os itens.	Confiança é a amplitude da atitude para a marca, que é embutido em CE na forma de compras aprimoradas, referências, e boca-a-boca.	Confiança é um dos dois componentes da relação estrutura de marketing.
Comprometimento do cliente	Um desejo duradouro de manter uma relação valorizada (Moorman et al., 1992, p.316).	Garbarino e Johnson (1999) desenvolvem uma escala de compromisso que captura a identificação com a empresa, apego psicológico, preocupação com o bem-estar a longo prazo e lealdade. Eles usam uns 5 pontos da Escala de Likert para medir os itens.	Compromisso é a profundidade da atitude em relação a uma marca que está incorporado no CE estrutura gastando mais recurso (tempo e dinheiro).	Compromisso é um dos dois componentes da relação estrutura de marketing.
Valor de marca do cliente	O efeito direncial de um conhecimento da marca do cliente, atitude da marca, compra da marca intenção, e comportamento da marca em sua resposta ao marketing de uma marca (KUMAR et al., 2015).	Kumar (2013) fornece uma escala que reflete a consciência da marca, imagem, confiança, afeto, lealdade, advocacia, intenção de compra e prêmio de preço. Cada uma dessas medidas são medidas em uma Escala de 1-10. A confiabilidade dos itens da escala excede mais de 0,80 (Kumar et al., 2015).	O valor da marca do cliente oferece uma visão quantitativa de percepções do cliente da marca. Ele interage com o componente da CE para desenvolver um bom cliente-empresa relação.	O patrimônio líquido da marca baseada no cliente é a soma da marca individual do valor do cliente.

Fonte: Pansari e Kumar, 2017.

Outros fatores moderadores em relação ao engajamento do cliente devem ser levados em consideração como manifestação comportamental, visto que, por se enquadrarem como um comportamento multidimensional, são as ações pós-compra que, de fato, podem criar o desempenho superior com base no relacionamento, a longo prazo, com clientes.

2.2.1.2 Moderador Referências

As referências são uma forma de interação entre clientes, no contexto *business to business* (B2B) ou *business to consumer* (B2C). É o comportamento espontâneo, por parte das

pessoas que tiveram um pré-relacionamento com a marca, que faz com que novos e potenciais clientes sejam atingidos, de maneira que as estratégias tradicionais de promoção não seriam capazes (KUMAR et al., 2010). As referências de clientes são definidas na medida em que os clientes aconselham outros clientes (por exemplo, amigos, familiares, colegas) a fazer negócios com o fornecedor focal (VERHOEF; FRANSES; HOEKSTRA, 2002).

A evolução nos meios de comunicação, principalmente com a criação das redes sociais e a adoção dessas ferramentas como principais fontes de informação por parte dos consumidores, também estimula o desenvolvimento do conceito de engajamento, pois as plataformas de opinião do consumidor baseadas na internet permitem que os clientes compartilhem suas opiniões e experiências com produtos e serviços com uma infinidade de outros consumidores; ou seja, trata-se de se engajar na comunicação boca a boca eletrônica, para que as empresas enfatizem as estratégias que promovam esse tipo de comportamento (HENNIG-THURAU et al., 2004).

Assim, as referências surgem como outra demonstração, comportamental, dos clientes em relação à experiência obtida com a marca, reafirmando a multidimensionalidade do conceito de engajamento e transformando clientes em influenciadores da marca.

2.2.1.3 Moderador Influência social

A influência social do cliente descreve o impacto que ele causa nas mídias sociais. Os usuários de mídia social podem afetar as atividades de outras pessoas em um site de rede social, e esse efeito é denominado “influência” (TRUSOV; BUCKLIN; PAUWELS, 2009).

De acordo com Kempe, Kleinberg e Tardos (2003), numa rede social, o gráfico de relacionamentos e interações, dentro de um grupo de indivíduos, desempenha papel fundamental como meio de disseminação de informações, ideias e influência entre seus membros. Segundo Jahn e Kunz (2012), os clientes viram fãs por meio do bom relacionamento pelas redes sociais e esperam interagir com as organizações como se fossem seus amigos, com os quais têm contato diário. Um dos resultados mais evidentes que o ambiente digital oferece para as empresas é a cocriação, que se trata de uma ação que não requer transações, mas atores que podem trocar recursos que vão além de bens e dinheiro (MICHEL; BROW; GALLAN, 2008).

Assim, a manifestação comportamental do cliente, por meio da manifestação social nas plataformas digitais, gera efeito cascata e está diretamente ligada ao aumento de lucratividade

e ao impacto em *performance* organizacional, por meio de criações de comunidades de consumo e de uma maior identificação do cliente, em níveis relacional e subconsciente (HOGAN; LEMON; LIBAI, 2003; LEE; GREWAL, 2004; BRODIE; JURIC; HOLLEBEEK, 2011; SASHI, 2012).

O fator moderador em questão leva ao incremento das ações de *marketing* promocional estimuladas pela organização, gerando *feedbacks* em plataformas digitais, discussões em fóruns e, muitas vezes, um estímulo financeiro para que os *influencers* se tornem uma das maneiras efetivas de divulgação no *marketing* moderno e, talvez, os principais propagadores do conceito de engajamento da maneira popular em que o termo se encontra e motivadores de pesquisas sobre esse fenômeno.

2.2.1.4 Moderador Compartilhamento de conhecimento

De acordo com Kumar e Pansari (2016), o conhecimento é alcançado quando um cliente atual está, ativamente, envolvido na melhoria dos produtos/serviços de uma empresa, fornecendo *feedbacks/sugestões*. A discussão sobre engajamento do consumidor cresceu juntamente com o avanço das comunicações sociais em ambientes virtuais. A proliferação e o uso generalizado de plataformas de mídias sociais criam oportunidade totalmente nova para as empresas, e o conteúdo que geram aumenta os gastos dos clientes, a compra cruzada, a lucratividade e os relacionamentos (KUMAR; PANSARI, 2016).

Alguns trabalhos evidenciam a necessidade de exploração das comunidades de marca por meio das redes sociais, a fim de atingir uma vantagem competitiva para seu desenvolvimento, já que o engajamento do consumidor em comunidade de marca virtual envolve específicas experiências interativas entre os consumidores e a marca e com outros membros da comunidade (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011; JAHN; KUNZ 2012; BRODIE et al., 2013; JAAKKOLA; ALEXANDER, 2014).

De acordo com Jahn e Kunz (2012), os clientes se tornam fãs por meio do bom relacionamento pelas redes sociais e esperam interagir com as organizações como se fossem seus amigos, com os quais têm contato diário. Dessa forma, um dos resultados mais evidentes que o ambiente digital oferece para as empresas é a cocriação, que se trata de uma ação que não requer transações, mas atores que podem trocar recursos que vão além de bens e dinheiro (MICHEL; BROWN; GALLAN, 2008).

No trabalho de Jaakkola e Alexander (2014), uma das descobertas mais relevantes é que no ambiente em que os consumidores assumem a responsabilidade para o cuidado de linhas de trens na Escócia, estando envolvidos no projeto, com um sentimento de pertencimento, houve vários resultados, como: revitalização dos pontos, evolução do comércio local e preservação da arquitetura histórica, o que os fez se engajarem, de maneira plena, nos planos da empresa, envolvendo, inclusive, órgãos governamentais no projeto.

Considerando a necessidade de melhorar as decisões de gestão para aprimorar o desempenho de negócios por meio de uma amostra de um grande banco do Irã, Ghlichlee e Bayat (2020) revelam a necessidade de aprimorar o engajamento dos funcionários da linha de frente e seus comportamentos com os clientes, uma vez que essa relação é considerada um dos principais fatores que afetam o desempenho dos negócios nesse setor. Os resultados demonstram que os comportamentos dos clientes foram responsáveis por mediar a relação entre o engajamento dos funcionários e o desempenho das agências do banco. Outro ponto diz respeito ao fato de que funcionários engajados conseguem ouvir atentamente o cliente e seus problemas ou queixas, por serem importantes para eles e, assim, realizam suas atividades de maneira precisa e satisfatória (GHLICHLEE; BAYAT, 2020).

2.2.2 Engajamento do Colaborador

O engajamento, como conceito, toma novos contornos quando se considera, estrategicamente, que a percepção de valor é oriunda das atividades internas da organização; e se for considerada a prestação de serviços e/ou bens tangíveis, toda a base de troca na relação empresa-cliente tem como meio os colaboradores.

Diante disso, o engajamento do colaborador se torna fundamental para a geração do valor percebido ao cliente, já que é uma dimensão multidimensional (comportamental, psicológica e mental), que compreende diversas facetas de atitudes e sentimentos para com a organização (KUMAR; PANSARI, 2014) e também enfrenta desafios no que diz respeito ao seu entendimento como ferramenta de gestão e aprofundamento empírico (KUMAR; PANSARI, 2014; VAN DOORN, 2010).

Compreendido como um processo contínuo e totalmente específico da organização, o engajamento dos colaboradores, conforme Gupta e Sharma (2016), ainda não possui definição clara e amplamente aceita na literatura. Todavia, é considerado como a integração de diversos componentes comportamentais, entre eles comprometimento, envolvimento, apego, esforço

arbitrário, energia, atitude positiva e psicológica, aspectos essenciais para o desempenho do colaborador, de maneira que possa apresentar potencial suficiente para o sucesso da organização (GUPTA; SHARMA, 2016).

O engajamento do colaborador propõe uma perspectiva de engajamento como constructo em nível de organização, que recebe influência de práticas organizacionais com foco motivacional, ou seja, é fundamentada na ideia de que os recursos organizacionais são capazes de aumentar o engajamento total. Além disso, é capaz de destacar o valor dos membros da equipe de gerenciamento de topo, estabelecendo ações no sentido de implementar e monitorar o progresso da empresa como forma de elevar os efeitos dos recursos organizacionais sobre o engajamento organizacional coletivo (BARRICK et al., 2015). Nesse tipo de engajamento, há o investimento de esforço discricional por parte dos funcionários em seu comportamento em relação à organização (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002). Também é identificado como um fator crítico para alcançar resultados de negócios desejados, especialmente durante períodos de recessão e estagnação econômica.

O engajamento dos colaboradores envolve a contribuição voluntária e livre dos funcionários para os objetivos e valores da organização, motivando-os a contribuir para o sucesso organizacional e, ao mesmo tempo, melhorando seu próprio bem-estar (ALFES et al., 2010; GUPTA; NEHA; SHARMA; 2016). Gupta e Sharma (2016) relatam que o engajamento dos colaboradores resulta em três importantes desfechos: desempenho dos funcionários, desempenho organizacional e bem-estar individual. Os resultados apresentados entre os pesquisadores como benefícios do colaborador engajado dizem respeito, principalmente, a relações de trabalho mais avançadas, maior envolvimento com os valores da empresa e, principalmente, maior comprometimento (KUMAR; PANSARI, 2016).

Bayat (2020) apresenta aspectos importantes para o setor bancário atual. Os resultados destacam a necessidade de implementação efetiva de uma estratégia de RH de fora para dentro, ou seja, consistem no efeito do engajamento dos funcionários no comportamento orientado para o cliente.

É necessário que os bancos sejam capazes de entender a relação do engajamento dos funcionários na cultura centrada no cliente, pois assim o desempenho dos negócios transformará as empresas em organizações competitivas. Uma vez direcionada a promoção do engajamento dos funcionários, resultados como a melhoria da produtividade, a retenção de clientes lucrativos e o aumento dos resultados serão observados pelos líderes (BAYAT, 2020).

Ainda nesse sentido, Winkler, Brown e Finegold (2019) apresentam que é fundamental considerar a interação entre funcionários internos, partes interessadas e partes interessadas

externas, sendo que os funcionários devem ser vistos como um canal para alcançar resultados externos para a empresa. Assim, o envolvimento dos colaboradores é visto como um potencial facilitador do envolvimento das partes interessadas externas.

Com base na ausência de estudos que considerem o engajamento do colaborador em comportamentos ambientais, uma vez que a gestão ambiental tem se tornado um aspecto importante na cadeia de suprimentos, Cantor et al. (2012) destacam que a variabilidade na participação ambiental dos colaboradores pode ser resultado de práticas de gestão insuficientes da empresa. Sem o incentivo dos funcionários, é provável que estes se envolvam apenas em atividades desejadas. Do mesmo modo, práticas de apoio de supervisão e treinamento demonstraram contribuir para o envolvimento do colaborador em questões ambientais (VAN DOORN, 2010; SCHNEIDER et al., 2017).

Com o intuito de examinar as relações entre sistemas de trabalho de alto desempenho, resiliência e engajamento dos funcionários, foi realizado um estudo com 2040 funcionários do setor bancário chinês (COOKE et al., 2019), e entre os resultados está a resiliência do funcionário como aspecto fundamental, devido ao conjunto de habilidades e atributos que podem ser desenvolvidos e mediar o uso eficaz do trabalho de alto desempenho, para beneficiar os indivíduos e a organização.

Além disso, é necessário pensar em ações que a longo prazo garantam o compromisso de sua força de trabalho. Para isso, incentivar os funcionários por meio de metas, além de desenvolver e implementar estratégias para retê-los, engajá-los e satisfazê-los, são medidas eficientes nesse contexto (KUMAR; PANSARI, 2016; COOKE et al., 2019; BARRICK et al., 2013).

Da mesma maneira, os resultados do trabalho realizado por Schneider et al. (2017) revelam que o principal impulsionador do envolvimento da força de trabalho na empresa diz respeito ao contexto de trabalho, dado que os colaboradores possuem a organização como um objetivo dirigido e demonstram atenção com as pessoas. Ou seja, quando houve a avaliação dos atributos de trabalho e o suporte de supervisão, as práticas organizacionais dominaram as relações com o engajamento da força de trabalho.

Harter, Schmidt e Hayes (2002) destacam que o engajamento dos colaboradores é um fator crítico para alcançar resultados de negócios desejados, especialmente durante períodos de recessão e estagnação econômica. E, por isso, deve-se investigar o contexto multidimensional, levando em conta os aspectos psicológicos e comportamentais (KUMAR; PANSARI, 2016).

Ainda existem desafios para a instituição desse nível organizacional mais abrangente, contudo há potencial para o estabelecimento de aspectos competitivos para a empresa, considerando os aspectos complexos da relação de engajamento entre os colaboradores.

A Figura 8 evidencia os moderadores do engajamento do colaborador e estabelece 5 fatores que podem atribuir peso ao nível de engajamento quando este é investigado nas empresas, principalmente quando analisado o investimento de esforço discricional por parte dos funcionários em seu comportamento em relação à organização.

Figura 8 - Fatores moderadores da dimensão engajamento do colaborador



Fonte: Adaptado de Kumar e Pansari (2016).

Por se tratar de um trabalho que investiga o engajamento do colaborador de maneira unificada e associada à *performance* organizacional, quando pensada juntamente com o papel do cliente, o modelo de Kumar e Pansari (2016) será utilizado para a sequência desta pesquisa como base teórica e pilar acadêmico.

2.2.2.1 Moderador Satisfação

De acordo com Brown e Peterson (1993), a satisfação do colaborador é uma reação emocional às circunstâncias gerais do trabalho e a diferentes fatores do trabalho, como as qualidades do supervisor e dos colegas de trabalho e o nível de remuneração.

A satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva

de bem-estar, visto que esses valores são as percepções dos indivíduos em relação à organização. Já as necessidades do colaborador referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo (LOCKE, 1969).

Para Bauk (1985), os fatores considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da *performance* profissional. Outros fatores são a carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência, necessárias à execução do trabalho.

A cultura organizacional também afeta a conduta profissional, no que se refere ao sentimento de pertencimento dos colaboradores, bem como o suporte e o comprometimento da liderança, que geram um sentimento de trabalho em equipe, satisfação e consequente motivação por parte dos colaboradores nas organizações, ampliando o escopo estratégico desse fator moderador (AL MEHRZI; SINGH, 2016).

Locke e Latham (2002) apontam, em seu modelo teórico, que a satisfação no trabalho exerce poder de influência no desempenho e no comprometimento em relação a novos desafios intraorganizacionais, transformando a visão de tarefas em desafios.

2.2.2.2 Moderador Identificação

A cultura pode ser compreendida como um conjunto predominante de crenças, valores, atitudes e práticas características de um grupo, sendo que os mesmos elementos, quando compartilhados dentro das organizações, acabam por influenciar o desempenho e a lucratividade, motivando comportamentos específicos por parte dos colaboradores (WARRICK; MÜELLER, 2014; WARRICK, 2017).

Nesse sentido, pode-se apontar a socialização como importante ferramenta utilizada pelas empresas para influenciar a construção da identificação organizacional entre seus colaboradores (LEE, 2013). Rousseau (1998) define que a identificação do colaborador é “[...] um estado psicológico em que um indivíduo percebe a si mesmo como parte de um todo maior.”

Existem formas específicas para a identificação organizacional, como a imitação ou a afinidade. A primeira ocorre quando, por parte do indivíduo, são incorporados, de maneira consciente, aspectos culturais, como valores e crenças, em sua identidade. A segunda, quando o indivíduo nota a semelhança natural entre seus valores e os da organização (PRATT, 1998). Tais condições e predições podem ser trabalhadas de maneira estratégica pela empresa, visto

que, quanto maior a identificação do colaborador, maior seu comprometimento com o planejamento estratégico organizacional.

2.2.2.3 Moderador Comprometimento

O comprometimento dos colaboradores é definido como a extensão do vínculo psicológico dos funcionários com a marca, o que influencia sua disposição de exercer esforço extra para atingir o objetivo da marca (PUNJAISRI; EVANSCHITZKY; WILSON, 2009). Considera-se que colaboradores comprometidos podem alavancar o desempenho organizacional. Porém, a utilização do termo engajamento como objetivo das estratégias de endomarketing (KUMAR; PANSARI, 2016) estabelece um paralelo no que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores.

De acordo com Osterman (2011), é importante que se obtenham elevados níveis de comprometimento dos funcionários, principalmente em mercados nos quais a qualidade e a satisfação do cliente são fundamentais para o sucesso dos negócios, tornando-se, portanto, necessário que sejam empreendidas estratégias para se estreitar o vínculo entre organização e colaboradores. No caso do comprometimento, esse vínculo é fruto de um contrato psicológico, estabelecido ao entrar na organização, e pode envolver: aceitação de valores, objetivos organizacionais, percepção de lealdade, senso de pertencimento e diferencial na organização (BUCHANAN, 1974). Como fator moderador, o comprometimento também desperta no colaborador uma série de sentimentos, que levam ao incremento na *performance* empresarial, entre eles, a lealdade.

2.2.2.4 Moderador Lealdade

Stogdill (1950) definiu a coesão como a capacidade do grupo em manter a estrutura e a função em situações de tensão. Posteriormente, estabeleceu que a coesão é alta quando os membros individuais são leais ao grupo e estão decididos a fazer grandes esforços para mantê-la, de acordo com os objetivos do grupo e com os meios para alcançá-los. Nesse sentido, o conceito de lealdade do colaborador pode ser definido como “o sentimento de vinculação de um trabalhador à organização e o desejo de permanecer a trabalhar nela” (YEE; YEUNG; CHENG, 2010, p. 113).

Para Schrag (2009), a lealdade dos colaboradores pode motivá-los a trabalhar para a organização além do esperado para sua função, e os funcionários leais às suas organizações atendem às necessidades dos clientes e oferecem altos níveis de rendimento. Em níveis pessoal e profissional, existe um elo entre o colaborador satisfeito, sua lealdade e o comprometimento com as organizações, que são capazes de incrementar sua relação com os clientes, bem como sua própria vida (SARKER; ASHFARI, 2018).

A associação das multidimensionalidades da análise na dimensão do engajamento do colaborador permite inferir que, com as condições pré-estabelecidas nos fatores moderadores anteriores, a *performance* organizacional tende a ser impactada positivamente.

2.2.2.5 Moderador *Performance*

A *performance* (desempenho) dos colaboradores pode ser definida como o resultado das ações e comportamentos destes em relação às metas e expectativas estabelecidas pela organização (BARRICK et al., 2015). Ela é uma medida dos desempenhos individual e coletivo, que inclui a qualidade e a eficiência do trabalho realizado, a capacidade de cumprir prazos, a contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais e a habilidade de se adaptar e aprender novas habilidades.

A *performance* dos colaboradores é influenciada por fatores como motivação, habilidades e competências, ambiente de trabalho e suporte organizacional. É uma medida importante para avaliar o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da organização (BARRICK et al., 2015; LEPAK; SNELL, 1999). De acordo com Katz e Khan (1978), a *performance* se refere, também, aos comportamentos informais e emergentes, baseados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos, que se destinam a beneficiar, globalmente, o ambiente psicossocial.

Embora as condições físicas dos locais de trabalho, como iluminação, *layout*, ventilação, decoração, móveis e estrutura física, estivessem relacionadas com a satisfação no trabalho e a *performance*, criando um elo entre a natureza da tarefa e a configuração de espaços de trabalho (ORNSTEIN, 1989), divide-se esse protagonismo quando são adicionados fatores psicológicos, sociais, relacionais, culturais e de tarefas (VAN DER VOORDT, 2004).

A *performance* dos colaboradores tem impacto significativo sobre os clientes de uma empresa. Estes trabalham para a satisfação do cliente porque é mais lucrativo reter os clientes existentes do que atrair novos clientes (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).

Em suma, a adoção de estratégias que contemplam e estimulam um comportamento proativo de colaboradores, a fim de impactar os resultados, se torna fundamental, bem como percepções de atitudes da marca em relação aos macroambientes e, principalmente, no que se refere à integração dos demais stakeholders envolvidos na proposta de valor (KUMAR; PANSARI, 2016). Entretanto, as pesquisas empíricas evidenciaram foco primordial em atributos pessoais em relação ao engajamento do colaborador e do cliente, podendo-se inferir que é necessário as organizações implementarem a “orientação ao engajamento”, para que atuem como empresas engajadas, incluindo mais um dimensão nesse contexto.

2.2.3 Engajamento da Empresa

As empresas devem fomentar o engajamento do cliente de todas as maneiras possíveis (BRODIE et al., 2011); também precisam que seus colaboradores estejam conectados com a sua proposta de valor, a fim de promover sua cultura e, conseqüentemente, seu desempenho (VAN DOORN, 2010), pois isso pode ter um impacto significativo em sua lealdade (de ambos os lados) e nos resultados financeiros.

Entender como envolver todos os *stakeholders* é o desafio da gestão, por isso o engajamento empresarial pode ser definido como a participação ativa e estratégica das empresas em questões que vão além de seus interesses econômicos imediatos (HAWN; CHATTERJI; MITCHELL, 2011), envolvendo a interação e o envolvimento das partes interessadas, considerando suas necessidades e expectativas. Essa interação é fundamental para a construção de relacionamentos duradouros e para a criação de valor compartilhado (HILLMAN; KEIM, 2001).

Para a empresa, alguns conceitos e responsabilidades foram instituídos para que se encaixasse e recebesse visibilidade em meio à concorrência. Assim, a Governança Corporativa (GC), apesar de possuir controvérsias em seu entendimento, passou a incentivar o envolvimento de empresas em ações de responsabilidade social e ambiental, de modo a proporcionar benefícios à sociedade, assim como à economia e ao meio ambiente (HURST; IHLEN, 2018).

O engajamento da empresa em causas de responsabilidade social deve refletir ações que estabeleçam a garantia dos direitos fundamentais, assim como atender às expectativas da sociedade (MELO; GARRIDO-MORGADO, 2012). Ou seja, deve ir além de suas obrigações

legais e éticas, envolvendo ações voluntárias que visam contribuir para o bem-estar social (GREENWOOD, 2007).

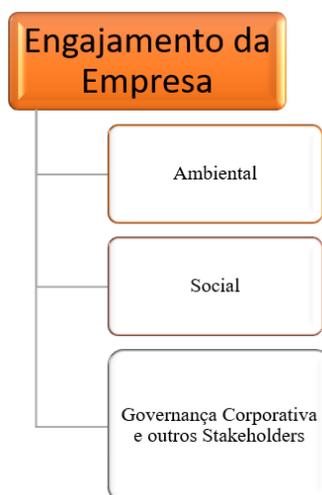
Já o engajamento ambiental é definido como o modo de uma empresa estabelecer suas atividades responsáveis com o meio ambiente, ou seja, cumprir seu compromisso ambiental, reduzindo consideravelmente seus impactos negativos. Com base nisso, o envolvimento das empresas em ações com tal intuito tornou-se um padrão (HUO et al., 2021), e essas ações são fundamentais para a construção de uma reputação positiva e para a criação de valor a longo prazo (HULL; ROTHENBERG, 2008).

Sendo assim, entre os estudos incluídos na revisão, é possível observar consenso no que diz respeito ao envolvimento das diferentes partes interessadas no engajamento da empresa, ultrapassando o perfil de envolvimento apenas dos clientes; o engajamento das partes interessadas é fundamental para a construção de relacionamentos duradouros e para a criação de valor compartilhado (FORCADELL; ARACIL, 2017), portanto é essencial para o desempenho ambiental e social das empresas (GARCIA MARTÍN; HERRERO, 2020).

É perceptível um padrão no desenvolvimento de ações com responsabilidade social e ambiental com diferentes objetivos. A criação de um perfil com imagem sustentável é um dos principais objetivos das empresas ao investirem em ações responsáveis (CORREA; RUBIO-LOPEZ, 2007).

Com a finalidade de seguir um padrão de entendimento em coesão com o trabalho, propõe-se uma estrutura de pesquisa, bem como a aplicabilidade dos termos em relação ao engajamento da empresa, o que pode ser verificado na Figura 9.

Figura 9 - Fatores moderadores da dimensão: Engajamento da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O engajamento empresarial em ações ambientais, sociais e de governança corporativa é fundamental para a construção de relacionamentos sólidos com as partes interessadas e para o sucesso a longo prazo das empresas (BEVERLAND; LINDGREEN, 2007). Por isso, deve ser explorado por meio de estudos com abordagens práticas.

2.2.3.1 Moderador Engajamento Ambiental

Le e Behl (2022) ressaltam que, para as empresas, a responsabilidade no engajamento ambiental tem um papel não apenas de responsabilidade e preservação, mas também de credibilidade, uma vez que, ao abordar questões de interesse às partes interessadas, estas proporcionam um retorno positivo para o negócio, melhorando, muitas vezes, sua vantagem competitiva. Além disso, os autores chamam a atenção para o fato de que a responsabilidade social e ambiental fortalece as relações com seus *stakeholders*.

Gangi et al. (2020), com o intuito de investigar os efeitos do impacto socioambiental empresarial no meio alimentício, consideram importante o desempenho da governança corporativa como maneira de aproximar a relação entre gestores e *stakeholders* não investidores. Os resultados obtidos incentivam as empresas do setor alimentício a investirem em práticas que geram confiança, por meio de ações de engajamento socioambiental, reafirmando o relacionamento com as partes interessadas e, assim, melhorando os resultados obtidos.

Papagiannakis et al. (2019), considerando que o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental se tornaram uma política primária em todo o mundo, buscaram examinar os efeitos do engajamento com fornecedores, clientes e a comunidade local. Os autores destacam a importância das empresas em estabelecer relações mais amplas, fortalecendo seu leque de interlocutores para além dos contatos mais próximos da empresa, como os parceiros da cadeia de suprimentos. Com isso, ressaltam o envolvimento das partes interessadas, uma vez que podem facilitar a troca de conhecimentos e proporcionar o acesso a informações ambientais, permitindo o aprimoramento de seus procedimentos e possibilitando aprendizagem organizacional mais ampla.

Corroborando os demais estudos, Jorge et al. (2015), investigando a relação entre o compromisso ambiental e o desempenho empresarial de 481 pequenas e médias empresas, constataram que o desempenho ambiental apresenta uma influência positiva, direta e significativa no desempenho competitivo, até mesmo nos efeitos mediadores do *marketing* de

imagem e relacional. Além disso, os autores ressaltam os reflexos positivos de como o engajamento possibilita a interação com os *stakeholders*.

Lepore et al.(2021) buscaram avaliar, em seu estudo, a relação entre o engajamento ambiental e o desempenho empresarial na análise da competitividade organizacional, considerando a imagem e o *marketing* relacional. Os autores ressaltam que, apesar de o engajamento ambiental refletir positivamente no desempenho competitivo da empresa, de maneira direta — uma vez que fornece uma percepção positiva aos seus diferentes *stakeholders*, por meio da imagem e reputação alcançada por suas ações —, este não deve ser visto apenas pela perspectiva causal direta, mas considerado a partir de diversas possibilidades e mecanismos que podem favorecer tal relação.

2.2.3.2 Moderador Engajamento Social

A responsabilidade social corporativa é considerada uma forma de se obter negócios sustentáveis por meio de uma abordagem canalizada em estratégia baseada na aprendizagem contínua dos envolvidos. Assim, Stewart e Gapp (2014) reafirmam que é possível o alcance de benefícios a longo prazo com o engajamento sustentável, influenciando comportamentos de maneira social, econômica e ambiental.

Alguns estudos mostram que o engajamento em atividades sociais e filantrópicas pode trazer benefícios financeiros para as organizações, desde que haja o envolvimento ativo das partes interessadas. Assim, empresas que buscam aumentar sua reputação por meio de atividades voluntárias sociais e ambientais podem obter vantagens competitivas e financeiras (MILES; COVIN, 2000).

Doni, Corvino e Bianchi Martini (2022) enfatizam que o envolvimento das partes interessadas é fundamental para o desempenho social das empresas do setor de petróleo e gás que não contam com a participação significativa da comunidade. Apontam que seus efeitos controversos precisam ser trabalhados diretamente com a comunidade, e isso começa com uma conscientização interna.

Do mesmo modo, os autores sugerem que o envolvimento da maioria dos *stakeholders* na indústria de petróleo e gás pode representar um ponto crucial para o aumento da consciência da empresa, e não apenas para o cumprimento de mecanismos formais relacionados à existência de um modelo de governança corporativa, por meio da constituição de um comitê específico em relação à sociedade (DONI; CORVINO; MARTINI, 2022).

O envolvimento da comunidade em práticas de responsabilidade social tem sido visto como aspecto positivo nas estratégias das empresas; o aprimoramento das ações por meio do envolvimento de seus *stakeholders* tem sido traduzido na obtenção de melhor desempenho financeiro. Assim, a influência da responsabilidade social corporativa no desempenho financeiro de pequenas e médias empresas tem reconhecido o engajamento das partes interessadas como uma variável essencial (ANSONG, 2017).

Com base nas razões que direcionam uma empresa a estabelecer ações de responsabilidade social corporativa, Schaltegger e Burritt (2018) buscaram explorar as diferentes motivações éticas e tipos de atividades de responsabilidade social, entre elas: a preocupação reacionária; os interesses financeiros de curto prazo do negócio, com o intuito de proteger a imagem da empresa; a busca por incorporar questões sociais e ambientais no gerenciamento de desempenho da empresa; e a motivação colaborativa, ou seja, a busca pelo diálogo com aqueles que são vulneráveis às consequências não intencionais da conduta corporativa.

A responsabilidade social corporativa é considerada uma excelente área de gestão e sustentabilidade, contudo ainda é um desafio. Sendo assim, para a obtenção de resultados, a gestão deve ser baseada no diálogo, e o engajamento deve ser constituído por ampla gama de partes interessadas, incluindo as partes consideradas vulneráveis. Com isso, o sucesso empresarial pode ser definido como algo além de apenas maximizar lucros (ANSONG, 2017; DONI; CORVINO; MARTINI, 2022).

Abordando aspecto polêmico, relacionado a empresas chamadas “pecaminosas”, por realizarem a comercialização de álcool, tabaco, jogos de azar, armas de fogo, militar, entretenimento e energia nuclear, Oh, Bae e Kim (2017) buscaram avaliar se tais empresas desempenham o papel de responsabilidade social, dada a possível contradição entre as ações e a conscientização das partes interessadas. Os resultados destacam que, quanto maior o engajamento com ações de responsabilidade social, maiores são os gastos com a divulgação de seus produtos. Assim, as ações desenvolvidas buscam retirar o estigma negativo por meio de sua associação a ações e estratégias sociais. Nesse sentido, a relação de investimentos e a atuação das organizações junto à sociedade influenciam diretamente a *performance* organizacional se for considerada a percepção de valor, bem como os indicadores de venda, lucratividade e outros.

2.2.3.3. Moderador Engajamento de Governança e outros *Stakeholders*

De acordo com o aporte teórico, os *stakeholders* são definidos como qualquer grupo, entidade, instituição ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa. Isso posto, a atenção estratégica para o relacionamento gerencial com as partes interessadas se torna fundamental para a vantagem competitiva organizacional (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; MITCHELL; AGGLE; WOOD, 1997; JONES; WICKS, 1999).

Córic et al. (2020), considerando a ausência de estudos voltados para *Start-ups*, que têm apresentado importante crescimento, destacam suas opções de desenvolvimento limitadas durante seu período de implementação. Os autores ressaltam, entre os resultados, a presença de uma medida multidimensional constituída por três elementos entre os iniciantes: integração estratégica, engajamento social e capacidade ética, além de chamarem a atenção para a fundamental importância do papel do gerente na implementação da orientação de *marketing* sustentável, que tem apresentado impacto significativo na captação de recursos.

Em relação à influência da política econômica no engajamento das partes interessadas, Yavas (2020) destaca que, durante períodos de alta incerteza econômica, as empresas estão mais dedicadas a questões de sustentabilidade, ao alcance de maior desempenho de práticas corporativas ambientais, sociais e de governança, assim como ao aumento do uso de recursos, emissões, força de trabalho, gerenciamento e estratégias de responsabilidade social corporativa. Dessa forma, o autor reconhece que, durante os períodos de incerteza, as empresas tendem a utilizar ações voltadas a atividades econômicas, sociais e de governança para a reduzir riscos e aumentar seu valor por meio do envolvimento das partes interessadas.

Antes de uma empresa atender às necessidades de seus muitos *stakeholders*, os gerentes devem, primeiramente, compreender claramente suas necessidades e estabelecer envolvimento ativo com eles (AKSOY et al., 2022), principalmente com os fornecedores e membros da cadeia de valor. O diálogo com esses *stakeholders* é essencial para fortalecer os relacionamentos e garantir a colaboração em prol de objetivos comuns.

Assim, a inclusão de diferentes perspectivas e a promoção da diversidade são fundamentais para a tomada de decisões mais abrangentes e para a criação de valor compartilhado (BEN-AMAR et al., 2013). Em consequência, as empresas devem buscar engajar ativamente esses *stakeholders*, ouvindo suas necessidades e preocupações e trabalhando em parceria para alcançar resultados sustentáveis.

Por fim, a transparência e a responsabilidade na comunicação de dados para a população em geral, a prestação de contas e a divulgação de informações relevantes são essenciais para construir a confiança e a reputação da empresa (SUNDHEIM; STARR, 2020). Isso inclui comunicar, de forma clara e acessível, a atuação da empresa, seus impactos sociais e ambientais e as medidas adotadas para mitigar riscos e promover a sustentabilidade, bem como seus resultados financeiros e a alocação eficiente de recursos. A transparência na comunicação de dados é um elemento-chave para o engajamento dos *stakeholders* e para a construção de relacionamentos duradouros e confiáveis utilizando a estrutura de governança corporativa empresarial (MAIGNAN et al., 2011).

Em suma, as empresas devem buscar engajar ampla gama de *stakeholders*, incluindo fornecedores e membros da cadeia de valor, além de promover a diversidade e a inclusão, visto que o engajamento efetivo dos *stakeholders* contribui para a criação de valor compartilhado e para o sucesso sustentável das empresas (DONG et al., 2014).

Embora os achados da pesquisa não incluam uma definição teórica sobre o engajamento da empresa, pode-se inferir que uma orientação ao engajamento pode resultar no aumento de desempenho e/ou *performance* organizacional.

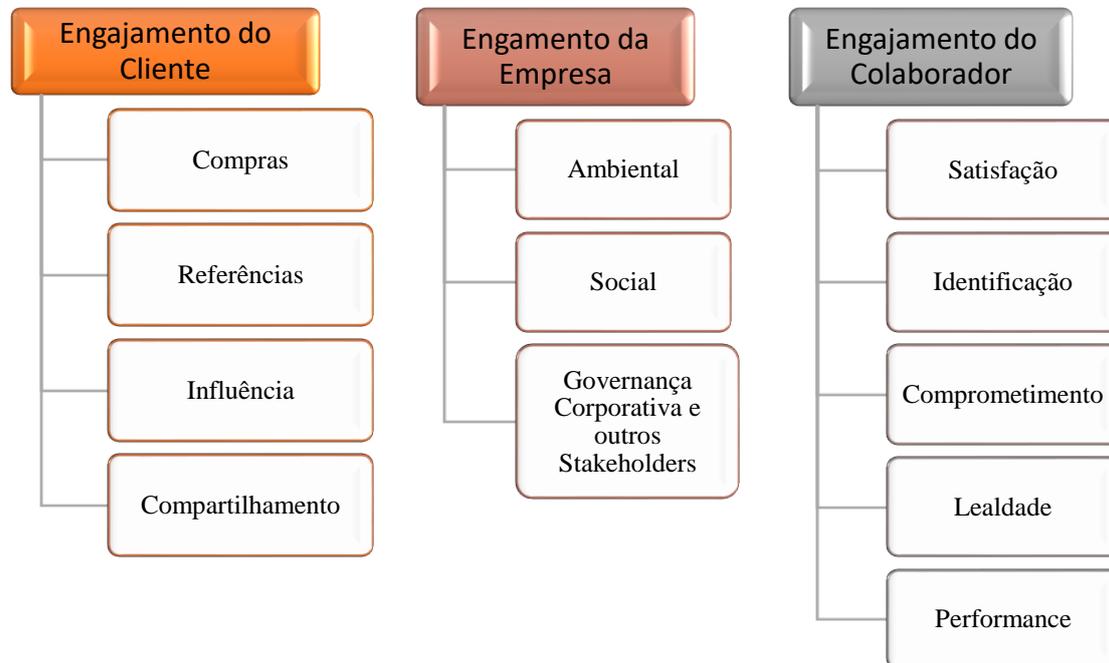
2.2.4 Framework conceitual: dimensões do engajamento

A revisão sistemática da literatura forneceu elementos importantes para a elaboração de um *framework* capaz de corroborar e ampliar a percepção da produção científica até o momento acerca do engajamento. A partir da conexão entre pessoas e empresas, é necessária a criação de uma orientação ao engajamento (KUMAR; PANSARI, 2016) voltada a um foco estratégico, em que tal condição, se atingida de maneira plena em todas as suas dimensões mentais e comportamentais, oferecendo vantagem competitiva sustentável às organizações (HARMELING et al., 2017), além de melhorar os aspectos financeiros, bem como a percepção de valor da marca junto aos *stakeholders*.

Assim, a Figura 10 apresenta uma proposta de *framework* das dimensões do engajamento e seus respectivos fatores moderadores, com uma percepção ampliada em relação aos questionamentos iniciais desta pesquisa e às abordagens das organizações, outrora preocupadas com ações mais simples, como curtidas e comentários em redes sociais (BRODIE; HOLLEBEEK; JURIC, 2011). A partir deste constructo, as empresas devem orientar seus

recursos para além do engajamento do colaborador e do cliente, estabelecendo critérios gerenciais para cada dimensão, bem como ações para seus fatores moderadores.

Figura 10 - Framework Dimensões do Engajamento e seus fatores moderadores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos de validação se fazem necessários para estabelecer instrumentos de pesquisa, bem como para colaborar com o desenvolvimento acadêmico e profissional acerca do tema da pesquisa e, de fato, observar o funcionamento do *framework* empiricamente.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

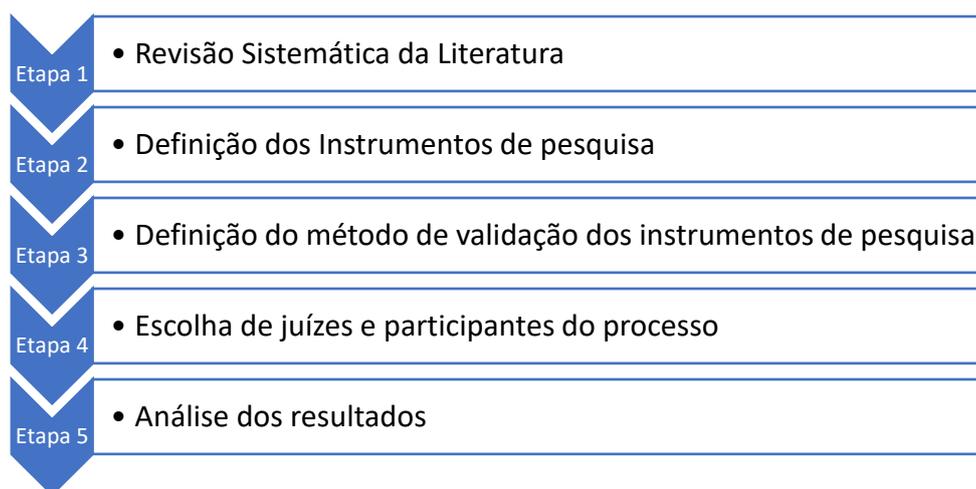
Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caráter exploratório, baseado em pesquisa preliminar dedicada à compreender um fenômeno, com o intuito de definir e caracterizar problemas, constructos e/ou hipóteses com precisão, além de apresentar as técnicas adequadas (THEODORSON; THEODORSON; 1970). Nesse sentido a pesquisa é predominantemente do tipo qualitativa, ou seja, trata-se de uma abordagem exploratória que visa compreender, em profundidade, o significado e o contexto de um determinado fenômeno, muitas vezes utilizando entrevistas, observações e análise de literatura (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Esta pesquisa buscou contribuir com uma estruturação teórica, a qual busca dar foco à apresentação de novos conceitos e teorias (SWEDBERG, 2014), bem como rever ou ampliar um aspecto teórico existente (CUNLIFFE, 2022), por meio de um constructo que apresenta e amplia o aspecto multidimensional e a perspectiva do conceito de engajamento.

3.2 Procedimentos Metodológicos

O processo de condução desta pesquisa foi desenvolvido em 5 etapas, que estão detalhadas na Figura 11:

Figura 11 - Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Etapa 1: Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura, assim como a análise bibliométrica, foram fundamentais para que novas dimensões do engajamento fossem identificadas, visto que o estudo de Kumar e Pansari (2016) foi um dos achados mais significativos e trata com ineditismo o engajamento na dinâmica organizacional, considerando as dimensões do cliente e do colaborador.

Todos os artigos selecionados para leitura, considerando os operadores booleanos e a análise de codificação, buscaram compreender o engajamento no ambiente empresarial de maneira empírica, buscando dados que validassem os objetivos do trabalho. Por isso, os artigos de Coric et al. (2020) e Jorge et al. (2015) apareceram como dois instrumentos que buscaram validar o engajamento como diferencial e impulsionador do desempenho organizacional, com foco diretamente em ações sustentáveis da empresa, por meio de fatores moderadores: social, ambiental e de governança corporativa com demais *stakeholders*.

O *framework* teórico proposto retrata o que a revisão bibliométrica evidenciou, tendo sido comprovado pela extensa pesquisa: a tripartição do engajamento sob o ponto de vista da dinâmica organizacional. Portanto, três instrumentos foram propostos a fim de realizar a contribuição teórica e colaborar com o entendimento sobre o conceito de engajamento.

3.2.2 Etapa 2: Definição dos instrumentos de pesquisa

As dificuldades em obter estudos empíricos acerca do tema da pesquisa em nível internacional (HOOLEBEEK et al., 2007) são evidentes, e o Brasil segue a mesma tendência. Por isso optou-se pela escolha dos instrumentos de Kumar e Pansari (2016) no que diz respeito ao engajamento do colaborador e do cliente, respeitados como dimensão, e seus fatores moderadores, apresentados em detalhes no Apêndice A.

Para mensurar os impactos do engajamento da empresa, bem como propor ampliação ao estudo de Kumar e Pansari (2016), foi desenvolvido, com base no aprofundamento da literatura, um novo instrumento de pesquisa relativo à dimensão engajamento da empresa. Isso foi necessário, porque não foi encontrado um instrumento capaz de realizar a mensuração do nível de engajamento da empresa. Nesse sentido foram escolhidos dois artigos que apoiaram o desenvolvimento deste instrumento.

Coric et al. (2020) propõem um modelo de marketing sustentável em três dimensões, que inclui integração estratégica, engajamento social e capacidades éticas. Os resultados mostram que esse modelo tem influência positiva no desempenho de *startups* e que as intenções comportamentais dos gestores e proprietários em relação à sustentabilidade são influenciadas por suas atitudes, normas subjetivas e controle comportamental.

Desenvolver um instrumento de mensuração por meio de tais capacidades é importante porque permite que as empresas avaliem seu desempenho nessas áreas e identifiquem áreas de melhoria. Além disso, o instrumento pode ser usado para comparar o desempenho de diferentes empresas e setores, fornecendo *insights* sobre melhores práticas e oportunidades de aprendizado, além de responder às pressões públicas e governamentais para as práticas sustentáveis (CORIC et al., 2020).

Jorge et al. (2015) abordam a relação entre o desempenho ambiental das empresas e seu desempenho competitivo, bem como os fatores que intermediam essa relação. O estudo utiliza um instrumento de pesquisa para coletar dados sobre o desempenho ambiental, o desempenho competitivo e outros fatores relevantes. Esse tipo de instrumento é fundamental para as atividades de engajamento da empresa, pois permite que estas avaliem seus desempenhos ambiental e competitivo, identifiquem áreas de melhoria e tomem medidas para melhorar seu desempenho. O instrumento mostra que o desempenho ambiental das pequenas e médias empresas (PMEs) tem influência positiva e significativa no desempenho competitivo.

A imagem da empresa e o marketing relacional constroem essa relação, pois melhorar o engajamento ambiental pode gerar reações positivas para a imagem e a competitividade da empresa. Os resultados destacam a importância de práticas ambientais estratégicas para as PMEs, fornecendo *insights* sobre como elas podem melhorar seu desempenho competitivo por meio do compromisso com o meio ambiente e da gestão de relacionamento com *stakeholders* (JORGE et al. 2015).

O Apêndice B apresenta o instrumento de pesquisa desenvolvido com base nos trabalhos de Coric et al. (2020) e Jorge et al. (2015) sobre o engajamento da empresa e seus respectivos fatores moderadores. Para a sequência da pesquisa, foi necessário validar os instrumentos de pesquisa, para que pudessem ser aplicados de maneira empírica em território brasileiro, considerando suas especificidades e condicionantes de contexto. Para tanto, foi escolhido um método de validação que considera a adaptação transcultural dos instrumentos de pesquisa.

3.2.3 Etapa 3: Definição do método de validação dos instrumentos de pesquisa

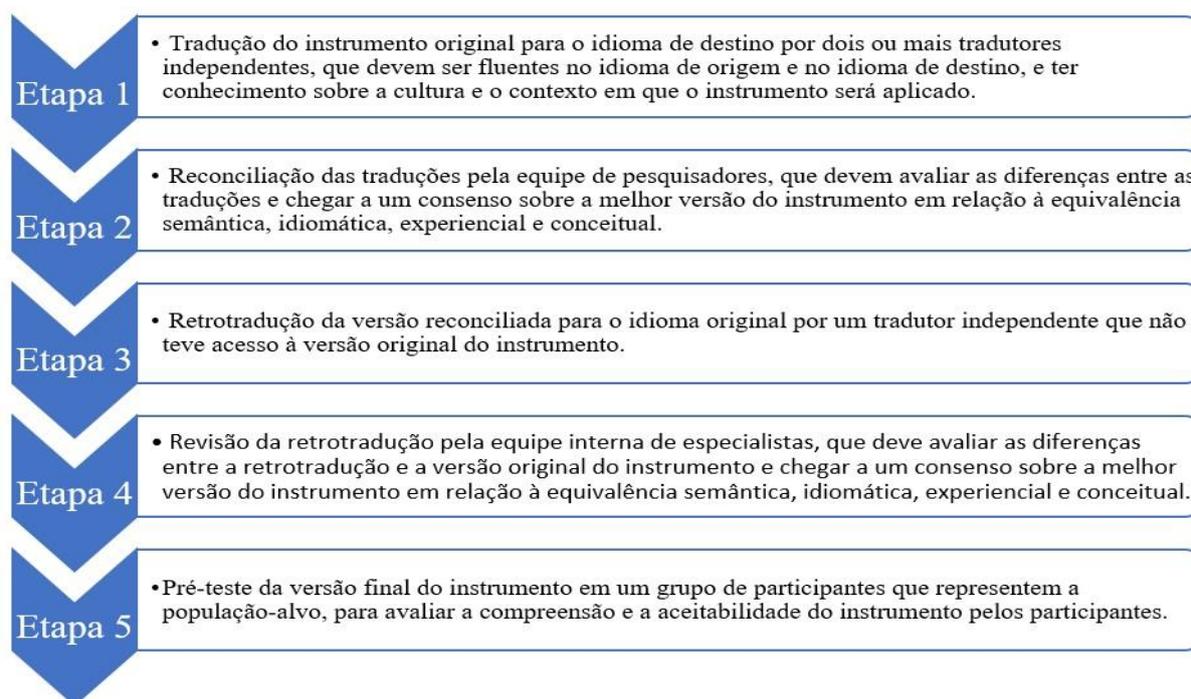
Para a validação dos instrumentos de pesquisa, utilizou-se o modelo proposto por Beaton et al. (2000), que prevê as seguintes fases metodológicas: tradução, síntese, retrotradução (*backtranslation*), revisão por um comitê de especialistas, pré-teste (análise semântica) e versão final.

A validação dos instrumentos de pesquisa transcultural é um processo complexo que envolve várias etapas, incluindo a tradução e a adaptação do instrumento para o idioma e a cultura de destino. Segundo Beaton et al. (2000), a validação transcultural de instrumentos de pesquisa envolve a tradução do instrumento original para o idioma de destino, seguida pela retrotradução para o idioma original, a revisão da versão traduzida por uma equipe de especialistas e a realização de pré-testes para avaliar a compreensão e a aceitabilidade do instrumento pelos participantes.

A validação transcultural de instrumentos de pesquisa é um processo que visa garantir a equivalência semântica, idiomática, experiencial e conceitual entre a versão original e a versão traduzida do instrumento. Para alcançar essa equivalência, é necessário que os tradutores sejam fluentes no idioma de origem e no idioma de destino e que tenham conhecimento sobre a cultura e o contexto em que o instrumento será aplicado (SOUSA; ROJJANASRIRAT, 2011).

Além disso, é importante que o processo de tradução seja realizado de forma independente por dois ou mais tradutores, para minimizar os vieses e garantir a qualidade da tradução. As etapas utilizadas na validação transcultural de instrumentos de pesquisa são descritas por Beaton et al. (2000) e podem ser verificadas na Figura 12.

Figura 12 - Etapas de validação de instrumentos



Fonte: Adaptado de Beaton et al., 2009.

Essas etapas são importantes para garantir a qualidade da versão final do instrumento em português brasileiro, seguindo orientações internacionalmente reconhecidas para a adaptação transcultural de instrumentos. A etapa de validação do questionário com juízes é fundamental para garantir a qualidade e a confiabilidade do instrumento adaptado. Conforme mencionado por Oliveira et al. (2019), nessa etapa, um grupo de especialistas, composto por profissionais da área da pesquisa, metodologistas e linguistas, avalia o questionário adaptado em relação à sua clareza, relevância e adequação cultural.

3.2.4 Etapa 4: Escolha de Juízes e Participantes do processo

Para a primeira etapa do processo, fez-se necessário que 2 tradutores independentes fizessem a leitura e a tradução do instrumento para o idioma de destino, respeitando as diferenças culturais e tendo pleno conhecimento dos dois idiomas, além de conhecimento específico sobre a área de pesquisa (BEATON et al. 2009).

Foram escolhidas duas profissionais distintas com experiência na tradução de conteúdos científicos da área de gestão e que também são docentes no ensino da língua original e de destino. A primeira é doutora em Letras, professora de Inglês e Português em nível de

graduação. A segunda também é doutora em Letras, atuando como pesquisadora e tradutora de livros e documentos acadêmicos.

Após o processo de tradução dos instrumentos da língua original para o idioma de destino, em pelo menos duas versões, o pesquisador deve realizar a síntese dessas versões, comparando-as e avaliando eventuais discrepâncias semânticas, idiomáticas, conceituais, linguísticas e contextuais (BEATON et al., 2000). A seguir, é realizado o processo de retrotradução. Para a realização dessa etapa, foi convidado um profissional, docente na área de gestão e negócios, de uma universidade da cidade de São Paulo, em nível de graduação e pós-graduação, especialista em criação de instrumentos de pesquisa voltados à gestão; ele não teve acesso ao material original (BEATON, 2000), enviado por e-mail, e teve duas semanas para traduzi-lo do português para o inglês.

Na sequência, foi iniciado o processo de seleção dos juízes, realizado com base na formação e experiência na área de cada participante, considerando tanto o conhecimento acadêmico quanto prático. Por meio da Plataforma Lattes, do CNPq, foi possível identificar juízes que apresentam experiência na área da pesquisa, com publicações, bem como vivências profissional e prática, além de atividades complementares, como apresentações de trabalhos e/ou palestras em congressos, participações em grupos de pesquisa e projetos de extensão entre outros. O quadro 6 apresenta a relação, não nominal, com as características dos juízes participantes.

Quadro 6 - Relação de Juízes Especialistas

Juízes	Cargo	Área Atuação	Área de Formação
1	Gerente de Marketing - E-Commerce	Cadeia de Suprimentos	Graduação em Administração
2	Professora de Ensino Superior e consultor de negócios.	Marketing/Empreendedorismo	Mestrado em Administração
3	Professor Pós Doutor e pesquisador de comportamento.	Psicologia	Pós Doutor em Psicologia
4	Professora em Gestão de Negócios	Comércio Exterior	Doutoranda em Administração
5	Professor e Consultor em Engenharia de Produção	Engenharia de Produção	Mestre em Engenharia de Produção
6	Professor e pesquisador	Tecnologia de Informação	Mestre em Sistemas de Informação
7	Pesquisadora em Gestão e Negócios	Cadeia de Suprimentos	Doutoranda em Engenharia de Produção
8	Professora e pesquisadora	Gestão e Negócios	Mestre em Ciência de Linguagem
9	Professora e Coordenadora de pesquisas	Gestão Ambiental	Pós Doutora em Gestão Ambiental
10	Professora e Executiva de negócios	Gestão e Pessoas	Mestre em gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os juízes analisam cada item do questionário, fornecendo *feedback* sobre a compreensão dos itens, a pertinência das respostas e a adequação das instruções. Além disso, a validação com juízes permite identificar possíveis problemas de interpretação e ajustar as formulações para melhorar a compreensão e a aceitabilidade do questionário na população-alvo. Essa etapa contribui para a validade do conteúdo do instrumento adaptado, garantindo que ele esteja alinhado com as características culturais e linguísticas do público-alvo (BEATON et al., 2000).

Todos os juízes foram abordados por e-mail através de um arquivo denominado “teste de validação de instrumentos”, confeccionado no *software microsoft word*, e tiveram 3 semanas para enviar as respostas, analisando os critérios previamente acolhidos pelo referencial teórico. O documento completo está disponível nos Apêndices C, D e E.

O Quadro 7 destaca parte do arquivo enviado aos juízes, disponibilizado em sua totalidade, e obedece aos pressupostos teóricos para a análise de relevância e representatividade.

Quadro 7 - Exemplo de teste de validação de documentos enviado aos juízes.

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	<p>Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)</p> <p>1 = não relevante ou não representativo</p> <p>2 = item necessita de grande revisão para ser representativo</p> <p>3 = item necessita de pequena revisão para ser representativo</p> <p>4 = item relevante e representativo</p>	<p>O item possui qualidade técnica (atende aos 5 critérios: Simplicidade, Clareza, Modalidade, Tipicidade e Credibilidade?)</p>	<p>Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)</p>
Pergunta	Fator	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pasquali, 2000.

A relevância (teórica) refere-se à sua importância para a construção de um instrumento de medida sobre engajamento. A representatividade relaciona-se à capacidade do item de

contribuir para a cobertura conceitual do constructo engajamento, como um todo. Um item pode ser considerado relevante ou não relevante, já a representatividade pode ser graduada. As alternativas de resposta nesse quesito são: 1 = item não relevante ou não representativo; 2 = item necessita de grande revisão para ser representativo; 3 = item necessita de pequena revisão para ser representativo; 4 = item relevante e representativo (BEATON et al. 2000).

Assim, o campo “Observações” (Quadro 7), pode ser utilizado para inserir comentários gerais ou recomendar uma nova redação para o item. Na avaliação do juiz, foi solicitada a indicação do critério, se fosse o caso, que deixou de ser cumprido.

Na sequência, foi solicitado a análise da qualidade técnica, ou seja, a qualidade dos itens, que deve ser avaliada julgando seu atendimento a cinco critérios, os quais foram inspirados em Pasquali (1998):

- a. Simplicidade: o item expressa uma única ideia.
- b. Clareza: o item é compreensível até o estrato mais baixo da população-meta (adultos com ensino fundamental incompleto).
- c. Modalidade: o item não possui expressões extremadas (excelente, miserável etc.).
- d. Tipicidade: o item foi elaborado com expressões condizentes (típicas, próprias) ao atributo que se pretende medir (evitar expressões como “beleza pesada”, por exemplo).
- e. Credibilidade: o item foi elaborado de modo que não pareça ridículo, despropositado ou infantil.

3.2.5 Etapa 5: Análise dos Resultados

O grupo de juízes avaliadores recebeu, juntamente com a versão final, uma ficha para a classificação dos itens a partir das categorias: 1 = não representativo; 2 = necessita de grande revisão para ser representativo; 3 = necessita de pequena revisão para ser representativo; e 4 = representativo. Devido à extensão da escala, optou-se por agrupar as avaliações dos 10 juízes, dividindo as subescalas em tabelas. Ainda, acrescentou-se o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

De acordo com Hernandez-Nieto (2002), o coeficiente de validação de conteúdo mede o grau de concordância entre os juízes em relação a cada pergunta, bem como o instrumento de pesquisa como um todo. A validade de um instrumento é garantida quando ele consegue medir, de fato, a característica psicológica a que se propõe. O CVC também avalia a validade do conteúdo que falta em outros métodos, como o Coeficiente Kappa, que utiliza uma

metodologia similar em seus propósitos, porém com um viés qualitativo (MASSON, 2003). O CVC é calculado a partir da média dos coeficientes de validade de conteúdo dos itens no questionário e da média dos erros dos itens.

Hernández-Nieto (2002) recomenda o mínimo de três respondentes e a utilização de escala Likert de cinco pontos. Se uma questão é considerada insatisfatória em termos de clareza da linguagem, ela deve ser ajustada antes do questionário ser aplicado. Se determinada questão for considerada insatisfatória em termos de pertinência prática, deve ser desconsiderada na análise dos resultados.

Segundo Hernández-Nieto (2002), o CVC é calculado da seguinte forma: dadas as pontuações dos juízes, calcula-se a pontuação média de cada item (M_x):

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^j x_i}{j}$$

onde $\sum x_i$ é a soma das pontuações dos juízes para um determinado item e j é o número de juízes que o avaliaram.

Com base na pontuação média, o CVC individual é computado para cada item (CVC_i):

$$CVC_i = \frac{m_x}{v_{max}}$$

onde V_{max} representa a pontuação máxima que o item poderia atingir.

O erro (Pe_i) é calculado para cada item, a fim de contabilizar qualquer possível viés dos juízes, como:

$$Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

Diante do exposto, o CVC final de cada item (CVC_c) é

$$CVC_c = CvC_i - Pe_i$$

O CVC geral para todo o instrumento (CVC_t) para ambos os aspectos avaliados (clareza de linguagem e pertinência prática) é calculado como:

$$CVC_t = MCVC_i - M_{Pe_i}$$

Recomenda-se que apenas questões cujo CVCc exceda 0,8 sejam aceitáveis. No entanto, dadas as diferenças de fundo dos juízes (acadêmicos *versus* executivos), usamos um valor crítico de 0,7. Assim, qualquer item cujo CVCc fica abaixo de 0,7 é considerado insatisfatório, enquanto itens entre 0,7 e 0,8 são considerados limítrofes (HERNÁNDEZ-NIETO, 2002).

Após a aferição dos dados por parte dos juízes, foi utilizado o *microsoft excel* para a mensuração e adequação das fórmulas e posterior cálculo do CVC para cada pergunta dos três questionários. Portanto, o capítulo a seguir demonstra os resultados e a discussão acerca do trabalho realizado, contendo as respostas dos juízes, sua avaliação e todos os cálculos de CVC pertinentes à análise da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados das etapas descritas por Beaton et al. (2000) para o processo de Tradução e Adaptação Transcultural das escalas dos instrumentos das dimensões engajamento do cliente, colaborador e empresa. Para melhor organização e visualização, as apresentações foram organizadas por dimensão do engajamento, começando com a validação do instrumento para a medição do engajamento do cliente, seguindo para o engajamento do colaborador e concluindo com o instrumento criado para a mensuração do engajamento da empresa.

4.1 Validação do instrumento da Dimensão Clientes

O Quadro 8 apresenta os resultados das duas primeiras etapas de validação do instrumento de Kumar e Pansari (2016), que abordam o engajamento dos clientes e a tradução do idioma original para o idioma destino, feito por duas profissionais que não tiveram contato com esse instrumento.

Também foi revelada a síntese das traduções, reunidas pelo autor e preparadas para o viés do trabalho, que é investigar o engajamento relacionado à dinâmica organizacional. Algumas adaptações foram necessárias para o melhor entendimento do instrumento, como: o início das frases com “Eu”, em detrimento do texto completo, visando maior entendimento por parte dos respondentes.

Quadro 8 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento de clientes

(continua)

ORIGINAL	TRADUÇÃO 1	TRADUÇÃO 2	SÍNTESE DAS TRADUÇÕES
I will continue buying the products/services of this brand in the near future.	Continuarei a comprar os produtos/serviços desta marca num futuro próximo.	Eu continuarei comprando os produtos/serviços da marca no futuro	Eu continuarei comprando os produtos/serviços da marca no futuro próximo .
My purchases with this brand make me content	Minhas compras com esta marca me deixam satisfeito(a).	As compras que realizo desta marca me deixam feliz	As compras que realizo desta marca me deixam feliz
I do not get my money's worth when I purchase this brand.	Não recebo o valor do meu dinheiro quando compro esta marca.	Eu não acho que o dinheiro é bem empregado quando eu compro algo desta marca	Eu não acho que o dinheiro é bem empregado quando eu compro algo desta marca

(continua)

Owning the products/services of this brand makes me happy	Possuir os produtos/serviços desta marca me deixa feliz.	Ganhar produtos/serviços desta marca me deixa feliz	Possuir os produtos/serviços desta marca me deixa feliz.
I promote the brand because of the monetary referral benefits provided by the brand.	Eu promovo a marca por causa dos benefícios de referência monetários fornecidos pela marca.	Eu divulgo a marca por conta dos benefícios monetários que oferece	Eu divulgo a marca por conta dos benefícios monetários que oferece
In addition to the value derived from the product, the monetary referral incentives also encourage me to refer this brand to my friends and relatives.	Além do valor derivado do produto, os incentivos monetários de indicação também me incentivam a indicar esta marca para meus amigos e parentes.	Adicionalmente ao valor que tem o produto, seu preço também incentiva a divulgá-lo para meus amigos e parentes	Além do valor derivado do produto, os incentivos monetários de indicação também me incentivam a indicar esta marca para meus amigos e parentes.
I enjoy referring this brand to my friends and relatives because of the monetary referral incentives.	Gosto de indicar esta marca para meus amigos e parentes por causa dos incentivos monetários de indicação.	Eu gosto de divulgar esta marca para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário	Eu gosto de divulgar esta marca para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário
Given that I use this brand, I refer my friends and relatives to this brand because of the monetary referral incentives.	Visto que eu uso esta marca, indico esta marca para meus amigos e parentes por causa dos incentivos monetários de referência.	Uma vez que eu uso esta marca, eu a divulgo para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário que tem	Uma vez que eu uso esta marca, eu a divulgo para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário de referência.
I do not actively discuss this brand on any media.	Não discuto ativamente esta marca em nenhuma mídia.	Eu não discuto ativamente na mídia sobre esta marca	Eu não discuto ativamente em nenhuma mídia sobre esta marca
I love talking about my brand experience.	Adoro falar sobre minha experiência com a marca.	Eu amo falar sobre minha experiência com esta marca	Eu amo falar sobre minha experiência com esta marca
I discuss the benefits that I get from this brand with others.	Discuto com outras pessoas os benefícios que recebo desta marca.	Eu discuto com os outros os benefícios que eu tenho com esta marca	Eu discuto com os outros os benefícios que eu tenho com esta marca
I am a part of this brand and mention it in my conversations.	Faço parte desta marca e a menciono em minhas conversas.	Eu sou parte desta marca e eu a menciono nas minhas conversas	Eu sou parte desta marca e eu a menciono nas minhas conversas
I provide feedback about my experiences with the brand to the firm.	Forneço retorno sobre minhas experiências com a marca para a empresa.	Eu dou um retorno para a marca sobre minhas experiências com ela	Eu dou um retorno para a marca sobre minhas experiências com ela
I provide suggestions for improving the performance of the brand.	Forneço sugestões para melhorar o desempenho da marca.	Eu dou sugestões para a melhoria do desempenho da marca	Eu dou sugestões para a melhoria do desempenho da marca
I provide suggestions/feedbacks about the new product/services of the brand.	Forneço sugestões/retorno sobre os novos produtos/serviços da marca.	Eu dou sugestões e faço comentários sobre os novos produtos/serviços da marca	Eu dou sugestões e faço comentários sobre os novos produtos/serviços da marca

(conclusão)

I provide feedback/suggestions for developing new products/services for this brand.	Forneço retorno/sugestões para o desenvolvimento de novos produtos/serviços para esta marca.	Eu dou sugestões e faço comentários para que a marca desenvolva novos produtos/serviços	Eu dou sugestões e faço comentários para que a marca desenvolva novos produtos/serviços
---	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas adequações, palavras como *content*, que significa “algum grau de satisfação”, em sua tradução literal, foi traduzida como “feliz”, pelo fato de o termo ser comumente usado por consumidores para destacar seu estado mental de consumo em relação a uma marca específica.

Outra adequação necessária à cultura Brasileira foi a substituição da palavra “organização” por “empresa”, visto que uma certa confusão pode ocorrer conforme o público-alvo da pesquisa.

O processo de retrotradução é uma etapa essencial para a adaptação dos instrumentos de pesquisa para o português brasileiro. Durante essa fase, uma versão independente do instrumento é traduzida de volta para o idioma original, garantindo as equivalências semântica, idiomática, experiencial e conceitual (BEATON, 2000). Essa abordagem permite identificar possíveis problemas de tradução e ajustar as formulações para melhor adequação ao público-alvo, assegurando a qualidade e a fidedignidade do instrumento adaptado (OLIVEIRA et al., 2019).

O Quadro 9 apresenta a retrotradução do instrumento de mensuração do engajamento de clientes:

Quadro 9 - Comparação original e retrotradução engajamento de clientes

(continua)

ORIGINAL	RETROTRADUÇÃO
I will continue buying the products/services of this brand in the near future.	I will continue to purchase the products/services of this brand in the near future.
My purchases with this brand make me content	My purchases with this brand make me happy .
I do not get my money's worth when I purchase this brand.	I don't think the money is well spent when I buy something from this brand
Owning the products/services of this brand makes me happy	Owning the products/services of this brand makes me happy.
I promote the brand because of the monetary referral benefits provided by the brand.	I promote the brand because of the monetary reference benefits provided by the brand.

(conclusão)

In addition to the value derived from the product, the monetary referral incentives also encourage me to refer this brand to my friends and relatives.	In addition to the value derived from the product, monetary referral incentives also encourage me to indicate this brand to my friends and relatives.
I enjoy referring this brand to my friends and relatives because of the monetary referral incentives.	I like to refer this brand to my friends and relatives because of the monetary referral incentives.
Given that I use this brand, I refer my friends and relatives to this brand because of the monetary referral incentives.	Since I use this brand, I indicate this brand to my friends and relatives because of the reference monetary incentives.
I do not actively discuss this brand on any media.	I do not actively discuss this brand in any media.
I love talking about my brand experience.	I love talking about my experience with the brand.
I discuss the benefits that I get from this brand with others.	I discuss with others the benefits I receive from this brand.
I am a part of this brand and mention it in my conversations.	I am part of this brand and mention it in my conversations.
I provide feedback about my experiences with the brand to the firm.	I provide feedback on my experiences with the brand for the company .
I provide suggestions for improving the performance of the brand.	I provide suggestions to improve brand performance.
I provide suggestions/feedbacks about the new product/services of the brand.	I make suggestions and comments on new brand products/services
I provide feedback/suggestions for developing new products/services for this brand.	I make suggestions and make comments for the brand to develop new products/services

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De modo geral, observa-se que a retrotradução conseguiu preservar, em grande medida, os significados originais presentes no texto inicial. No entanto, algumas discrepâncias semânticas foram identificadas em determinadas questões, resultando em modificações significativas no sentido das afirmativas, sendo necessária a observação de alguns casos específicos, conforme é possível observar a seguir:

- *My purchases with this brand make me happy*

Neste caso, houve uma substituição do termo “content” por “happy”, o que pode sugerir uma variação emocional mais intensa no contexto da retrotradução, considerando a cultura brasileira.

- *I don't think the money is well spent when I buy something from this brand*

A retrotradução alterou a expressão “get my money's worth” para “money is well spent”, resultando em diferença considerável no sentido da afirmativa, com a retrotradução abordando a satisfação com o gasto, enquanto a versão original destaca o benefício obtido.

- *I promote the brand because of the monetary reference benefits provided by the brand*

A retrotradução apresentou mudança no termo “referral” para “reference”, o que pode indicar possível imprecisão no contexto, pois “referral” refere-se, geralmente, à indicação de outras pessoas, enquanto “reference” pode não transmitir a mesma ideia.

- *I like to refer this brand to my friends and relatives because of the monetary referral incentives*

A retrotradução substituiu o termo “enjoy” por “like to”, o que pode sugerir uma diferença de intensidade emocional, mas, em essência, a ideia original foi mantida.

- *Since I use this brand, I indicate this brand to my friends and relatives because of the reference monetary incentives*

Nesse caso, a retrotradução parece ter alterado o sentido da frase original, relacionando o incentivo monetário à “reference” (referência), em vez de “referral” (indicação), o que pode resultar em diferença na compreensão do contexto.

- *I make suggestions and make comments for the brand to develop new products/services*

A retrotradução ajustou a expressão “feedback/suggestions” para “suggestions and comments”, o que pode ter resultado em variação sutil no contexto, mas sem comprometer o sentido geral da afirmação original.

A análise da retrotradução revela que, em sua maioria, as afirmações originais foram preservadas com sucesso, mantendo-se os significados e a semântica geral do questionário, com exceção dos itens, que serão retrabalhados com a análise dos juízes.

A etapa 3 da retrotradução avaliou as diferenças entre a retrotradução e a versão original, chegando a consenso sobre a melhor versão a ser enviada aos juízes, considerando as equivalências semântica, idiomática, experiencial e conceitual. A expressiva diferença entre modificações nas traduções e retrotraduções pode ser justificada levando em conta o grande número de sinônimos na língua portuguesa, reforçando-se a necessidade de um processo de adaptação rigoroso.

Para tanto, a retrotradução foi enviada ao grupo de Juízes Especialistas para análise dos itens em equivalências culturais, semânticas, idiomáticas e conceituais, considerando os atributos expostos nos procedimentos metodológicos. O quadro 10 apresenta os resultados da análise dos juízes em relação ao Instrumento para Engajamento de Clientes.

Quadro 10 - Resultados da análise dos juízes para o engajamento do cliente

INSTRUMENTO 1: ENGAJAMENTO DO CLIENTE																
AVALIAÇÃO DOS JUÍZES																
ID JUÍZES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	1	3	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	2	4	3	3	2	3	4	2	4	2	1	3	3	3
7	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	4	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2
10	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Média	3,6	3,8	2,7	3,8	3,7	3,1	3,6	3,5	3,3	3,5	3,8	3,7	3,5	3,7	3,6	3,6
CVCi	0,900	0,950	0,675	0,950	0,925	0,775	0,900	0,875	0,825	0,875	0,950	0,925	0,875	0,925	0,900	0,900
Pei	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CVCc	0,90	0,95	0,67	0,95	0,92	0,77	0,90	0,87	0,82	0,87	0,95	0,92	0,87	0,92	0,90	0,90
CVCt	0,88															

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Nas análises, o CVCt demonstra a coesão do instrumento como um todo com o índice 0,88, que reforça a aceitabilidade em relação à clareza e pertinência dos itens abordados. Já em relação às questões, percebe-se, especificamente, o caso da Q3: *Eu não acho que o dinheiro é bem empregado quando eu compro algo desta marca*, sendo a única das perguntas do instrumento que pode ser desconsiderada, obedecendo os pressupostos teóricos, sendo mencionada pelo juiz 3, especificamente, como um item reverso, o que pode gerar confusão aos respondentes.

A Q6 — *Além do valor derivado do produto, os incentivos monetários de indicação também me incentivam a indicar esta marca para meus amigos e parentes* — também foi responsável por gerar alto índice de dúvidas nos juízes, que relataram a dificuldade de entender os incentivos monetários, talvez pela observação da prática no Brasil; porém, a questão está dentro dos resultados considerados satisfatórios.

Em relação à qualidade técnica, defendida por Pasquali (1998), como conceitos de simplicidade, clareza, modalidade, tipicidade e credibilidade, os juízes 2 e 3 assinalaram “não”

para a Q3, corroborando o resultado do teste CVC e referendando a retirada da questão do protocolo de pesquisa final. Além disso, o juiz 3 sugeriu que a Q10 fosse readequada como “eu gosto”, em detrimento de “eu amo”; e o juiz 4 sugeriu que a Q5 estava confusa em relação aos benefícios de referência; e o juiz 5 disse não entender a utilização de referência na Q6.

Ainda no que se refere às questões envolvendo o fator referência, a juíza 7 sugeriu substituir “benefícios monetários” por “recompensas financeiras” (se for a respeito de um bônus) ou “retorno financeiro” (se for o valor monetário); e o juiz 8, na Q8, sugeriu que o termo “incentivo monetário de referência” não está claro o suficiente.

Em relação ao fator referência, houve confusão principalmente pela diferença de estratégia das empresas americanas: a compensação financeira por indicação, o que, no Brasil, ainda está limitado a função específica de *influencers* digitais, conforme os juízes. O Quadro 11 apresenta a versão final do instrumento para o engajamento dos clientes, considerando as sugestões dos juízes, tendo sido analisadas com a aprovação, por parte dos pesquisadores, das alterações enviadas e sinalizadas por colchetes.

Quadro 11 - Versão final do Instrumento de Engajamento do Cliente

(continua)

ID	VERSÃO ENVIADA AOS JUÍZES	VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO
1	Eu continuarei comprando os produtos/serviços da marca no futuro próximo	Eu continuarei comprando os produtos/serviços da marca no futuro próximo
2	As compras que realizo desta marca me deixam feliz	As compras que realizo desta marca me deixam feliz
3	Eu não acho que o dinheiro é bem empregado quando eu compro algo desta marca	Pergunta desconsiderada
4	Possuir os produtos/serviços desta marca me deixa feliz	Possuir os produtos/serviços desta marca me deixa feliz.
5	Eu divulgo a marca por conta dos benefícios monetários que oferece	Eu divulgo a marca por conta dos [recompensas financeiras] que oferece
6	Além do valor derivado do produto, os incentivos monetários de indicação também me incentivam a indicar esta marca para meus amigos e parentes	Além do [benefício] do produto, os [recompensas financeiras] de indicação também me [estimulam] a indicar esta marca para meus amigos e parentes.
7	Eu gosto de divulgar esta marca para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário	Eu gosto de divulgar esta marca para meus amigos e parentes por conta das [recompensas financeiras]
8	Uma vez que eu uso esta marca, eu a divulgo para meus amigos e parentes por conta do incentivo monetário de referência.	Uma vez que eu uso esta marca, eu a divulgo para meus amigos e parentes por conta das [recompensas financeiras].
9	Eu não discuto ativamente em nenhuma mídia sobre esta marca	Eu não discuto ativamente em nenhuma mídia sobre esta marca

(conclusão)

10	Eu amo falar sobre minha experiência com esta marca	Eu [gosto] falar sobre minha experiência com esta marca
11	Eu discuto com os outros os benefícios que eu tenho com esta marca	Eu discuto com os outros os benefícios que eu tenho com esta marca
12	Eu sou parte desta marca e eu a menciono nas minhas conversas	Eu sou parte desta marca e eu a menciono nas minhas conversas
13	Eu dou um retorno para a marca sobre minhas experiências com ela	Eu dou um retorno para a marca sobre minhas experiências com ela
14	Eu dou sugestões para a melhoria do desempenho da marca	Eu dou sugestões para a melhoria do desempenho da marca
15	Eu dou sugestões e faço comentários sobre os novos produtos/serviços da marca	Eu dou sugestões e faço comentários sobre os novos produtos/serviços da marca
16	Eu dou sugestões e faço comentários para que a marca desenvolva novos produtos/serviços	Eu dou sugestões e faço comentários para que a marca desenvolva novos produtos/serviços

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

4.2 Validação do instrumento da Dimensão Colaboradores

O Quadro 12 apresenta os resultados das duas primeiras etapas de validação do instrumento de Kumar e Pansari (2016), que abordam o engajamento de colaboradores e a tradução do idioma original para o idioma de destino, realizada por duas profissionais que não tiveram contato prévio. Também foi revelada a síntese das traduções, reunidas pelo autor e preparadas para o viés do trabalho, que é investigar o engajamento relacionado à dinâmica organizacional.

Seguindo com o processo de validação, o Quadro 12 apresenta a validação do instrumento de Kumar e Pansari (2016) em relação ao engajamento de colaboradores.

Quadro 12 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento de Colaboradores

(continua)

ORIGINAL	TRADUÇÃO 1	TRADUÇÃO 2	SÍNTESE DAS TRADUÇÕES
I receive recognition for a job well done.	Recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito.	Eu sou reconhecido por um trabalho bem-feito	Eu recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito
I feel close to the people at work.	Sinto-me próximo das pessoas no trabalho.	Eu me sinto próximo das pessoas no trabalho	Eu me sinto próximo das pessoas no trabalho
I feel good about working at this company.	Sinto-me bem trabalhando nesta empresa.	Eu me sinto bem trabalhando nesta empresa	Eu me sinto bem trabalhando nesta empresa

(continua)

I feel secure about my job.	Sinto-me seguro em relação ao meu trabalho.	Eu me sinto seguro em relação ao meu trabalho	Eu me sinto seguro em relação ao meu trabalho
I believe management is concerned about me.	Acredito que a gerência está preocupada comigo.	Eu acredito que a administração é atribuída a mim	Eu acredito que a gerência está preocupada comigo.
I am proud to tell others that I am part of the organization.	Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte da organização.	Eu me sinto orgulhoso de dizer para as pessoas que eu sou parte da organização	Eu me sinto orgulhoso de dizer para as pessoas que eu sou parte da organização
I feel a sense of ownership toward this organization.	Tenho um sentimento de dono com relação a esta organização.	Eu tenho senso de pertencimento no que se refere à organização	Eu tenho senso de pertencimento no que se refere à esta empresa.
My sense of pride toward the organizational brand is reinforced by its brand-related message.	Meu orgulho pela marca organizacional é reforçado por sua mensagem relacionada à marca.	Meu orgulho em relação à marca organizacional é reforçado pelas mensagens centradas nela	Meu orgulho em relação à marca organizacional é reforçado pelas mensagens centradas nela
I view the success of the brand as my own success.	Vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso.	Eu vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso	Eu vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso
The organization is like a family to me.	A organização é como uma família para mim.	A organização é como uma família para mim	A organização é como uma família para mim
When I talk about this organization, I usually say “we” rather than “they.”	Quando falo sobre esta organização, costumo dizer “nós” em vez de “eles”.	Quando eu falo sobre esta organização, eu geralmente digo 'nós' em vez de 'eles'	Quando eu falo sobre esta empresa , eu geralmente digo 'nós' em vez de 'eles'
When someone praises this brand, it feels like a personal compliment.	Quando alguém elogia esta marca, parece um elogio pessoal.	Quando alguém elogia a marca, eu sinto como se estivesse me elogiando	Quando alguém elogia a marca, eu sinto como se estivesse me elogiando
My commitment to deliver the brand increases along with my knowledge of the brand.	Meu compromisso de entregar a marca aumenta junto com meu conhecimento da marca.	Meu compromisso de expandir a marca cresce à medida que eu a conheço melhor	Meu compromisso de expandir a marca cresce à medida que eu a conheço melhor
I am very committed to delivering the brand promise to our customers.	Estou muito empenhado em levar a promessa da marca aos nossos clientes.	Eu estou engajada em entregar a promessa da marca para os consumidores	Eu estou empenhado (a) em entregar a promessa da marca para os consumidores
This organization has a great deal of personal meaning for me.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
I will be happy to spend the rest of my career in this organization.	Ficarei feliz em passar o resto de minha carreira nesta organização.	Eu ficarei feliz em passar o resto da minha carreira na organização	Eu ficarei feliz em passar o resto da minha carreira na empresa

(conclusão)

I do not have an intention to change to another organization at this moment.	Não tenho intenção de mudar para outra organização neste momento.	Eu não tenho a intenção de trocar de organização neste momento	Eu não tenho a intenção de trocar de empresa neste momento
My intention to stay is driven by the fact that I am competent in delivering the brand promise.	Minha intenção de ficar é motivada pelo fato de que sou competente em cumprir a promessa da marca.	Minha intenção de ficar na organização se traduz na minha competência de entregar a promessa da marca	Minha intenção de ficar na organização se traduz na minha competência de entregar a promessa da marca
My performance in the last appraisal exceeded expectations.	Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas.	Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas	Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas
The amount of opportunity for my performance improvement at my organization is high.	A quantidade de oportunidades para a melhoria do meu desempenho na minha organização é alta.	As oportunidades para o aperfeiçoamento do meu desempenho na organização são altas	As oportunidades para o aperfeiçoamento do meu desempenho na organização são altas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Para a adequação cultural bem-sucedida da tradução, esta deve ter como objetivo aumentar a eficiência da percepção dos entrevistados, garantindo que o questionário seja facilmente compreendido e relacionável com a cultura-alvo (OLIVEIRA et al., 2019). Por isso optou-se por substituir a palavra “organização” por “empresa”, visto que o público-alvo respondente pode confundir ou apresentar dificuldade para compreender o significado de “organização”.

No mesmo sentido, a palavra *committed*, que pode significar de “comprometimento” ou até “engajamento”, foi traduzida dessa última forma por um dos profissionais, porém foi alterada para “empenhado(a)”, buscando a mesma configuração semântica e não fazendo uso, nesse caso, da palavra que é o objeto de pesquisa. A seguir, o instrumento foi submetido ao processo de retrotradução, como se observa no quadro 13, seguindo os pressupostos teóricos de Beaton (2000).

Quadro 13 - Comparação original e retrotradução engajamento de colaboradores

(continua)

ORIGINAL	RETROTRADUÇÃO
I receive recognition for a job well done.	I receive recognition for a job well done.
I feel close to the people at work.	I feel close to people at work.
I feel good about working at this company.	I feel good working in this company.
I feel secure about my job.	I feel secure about my work.

(conclusão)

I believe management is concerned about me.	I believe management is concerned about me.
I am proud to tell others that I am part of the organization.	I am proud to tell others that I am part of the company.
I feel a sense of ownership toward this organization.	I have a feeling of owner with respect to this company.
My sense of pride toward the organizational brand is reinforced by its brand-related message.	My pride in the organizational brand is reinforced by its brand-related message.
I view the success of the brand as my own success.	I see the success of the brand as my own success.
The organization is like a family to me.	The company is like a family to me.
When I talk about this organization, I usually say “we” rather than “they.”	When I talk about this company, I usually say “we” instead of “they.”
When someone praises this brand, it feels like a personal compliment.	When someone praises this brand, it seems like a personal compliment.
My commitment to deliver the brand increases along with my knowledge of the brand.	My commitment to expanding the brand grows as I get to know it better
I am very committed to delivering the brand promise to our customers.	I am very committed to bringing the brand promise to our customers.
This organization has a great deal of personal meaning for me.	This company has great personal significance for me.
I will be happy to spend the rest of my career in this organization.	I will be happy to spend the rest of my career in this company.
I do not have an intention to change to another organization at this moment.	I have no intention of moving to another company at this time.
My intention to stay is driven by the fact that I am competent in delivering the brand promise.	My intention to stay is motivated by the fact that I am competent to fulfill the promise of the brand.
My performance in the last appraisal exceeded expectations.	My performance in the last evaluation exceeded expectations.
The amount of opportunity for my performance improvement at my organization is high.	The amount of opportunities to improve my performance in my organization is high.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O instrumento que busca mensurar o engajamento com os colaboradores também se manteve fiel ao material original, cabendo análise específica para as frases a seguir:

- *I am proud to tell others that I am part of the company*

A retrotradução substituiu “organization” por “company”, o que pode resultar em mudança na percepção da entidade a que o respondente se refere, considerando a solicitação inicial dos juízes, que consideram “empresas” melhor que “organizações” no contexto nacional.

- *I have a feeling of owner with respect to this company*

A retrotradução apresentou mudança significativa, substituindo “toward this organization” por “with respect to this company”, o que pode gerar diferente interpretação do grau de envolvimento emocional com a empresa.

- *When someone praises this brand, it seems like a personal compliment*

A retrotradução substituiu “feels” por “seems”, o que pode resultar em mudança sutil na intensidade da afirmação.

- *I have no intention of moving to another company at this time*

A retrotradução substituiu “organization” por “company” e adicionou “moving”, resultando em uma diferença semântica significativa.

Em conclusão, a retrotradução do instrumento, que busca mensurar o engajamento do colaborador, apresentou variações semânticas e alterações de significado em algumas das questões do instrumento, devendo ser alterado a partir da observação dos especialistas.

Algumas alterações sugerem que determinadas palavras podem gerar confusão a um determinado grupo de respondentes, principalmente considerando os ambientes fabris brasileiros. Então, a retrotradução foi enviada ao grupo de Juízes Especialistas, para a análise dos itens em equivalências culturais, semânticas, idiomáticas e conceituais, considerando os atributos expostos nos procedimentos metodológicos. O Quadro 14 apresenta os resultados da análise dos juízes em relação ao Instrumento para Engajamento de Colaboradores.

Quadro 14 - Resultados da análise do instrumento de engajamento de colaboradores

INSTRUMENTO 2: ENGAJAMENTO DO COLABORADOR																					
AVALIAÇÃO DOS JUÍZES																					
ID JUÍZES	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5	Q1 6	Q1 7	Q1 8	Q1 9	Q2 0	
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	
7	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
8	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Média	3,5	4	4	3,9	3,6	3,9	3,8	3	4	4	3,9	3,6	3,9	3,9	3,8	3,5	3,8	3,9	3,6	3,9	
CVCi	0,88	1,00	1,00	0,98	0,90	0,98	0,95	0,75	1,00	1,00	0,98	0,90	0,98	0,98	0,95	0,88	0,95	0,98	0,90	0,98	
CVCc	0,87	1,00	1,00	0,97	0,90	0,97	0,95	0,75	1,00	1,00	0,97	0,90	0,97	0,97	0,95	0,87	0,95	0,97	0,90	0,97	
CVCt	0,94																				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Iniciando a análise pelo CVCT, o índice de 0,94 demonstra que o instrumento está aprovado de maneira geral, considerando seus aspectos totais, porém algumas observações devem ser feitas em relação a questões específicas deste.

A Q8 — *Meu orgulho em relação à marca organizacional é reforçado pelas mensagens centradas nela* — foi alvo de questionamentos em sua clareza e aplicabilidade, e mesmo apresentando índice de 0,75, ou seja, aceitável para os parâmetros da pesquisa, o comentário da juíza 7 demonstra que é necessário associar o comportamento da pessoa à marca, ao tirar o elemento de centralização, evitando incompreensões. Ademais, o menor índice de aprovação foram as Q1 e Q16, com 0,87, reforçando que o processo de tradução e retrotradução foi efetuado com sucesso, não havendo a necessidade de mais averiguações e mudanças nas sentenças.

Em relação à qualidade técnica, defendida por Pasquali (1998), como conceitos de simplicidade, clareza, modalidade, tipicidade e credibilidade, a Q8, já retratada acima, foi classificada como “não” pelos juízes 1, 5, 7 e 8, sendo o principal objeto de mudança entre as perguntas do instrumento, com a sugestão de alteração para: “Eu me sinto mais orgulhoso(a) da marca da empresa por causa das mensagens que a destacam”.

Outrossim, as Q14 e Q17 receberam menções negativas para o juiz 1, porém sem indicações de mudança. Optou-se, dessa maneira, por obedecer aos resultados do CVC e continuar com as sentenças. O Quadro 15 apresenta a versão final, comparada com as alterações sugeridas pelos juízes, destacadas em colchetes e em negrito para melhor visualização.

Quadro 15 - Instrumento final para Engajamento do Colaborador

(continua)

ENGAJAMENTO DO COLABORADOR		
ID	VERSÃO ENVIADA AOS JUÍZES	VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO
1	Eu recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito	Eu recebo reconhecimento por um trabalho bem-feito
2	Eu me sinto próximo das pessoas no trabalho	Eu me sinto próximo das pessoas no trabalho
3	Eu me sinto bem trabalhando nesta empresa	Eu me sinto bem trabalhando nesta empresa
4	Eu me sinto seguro em relação ao meu trabalho	Eu me sinto seguro em relação ao meu trabalho
5	Eu acredito que a gerência está preocupada comigo.	Eu acredito que a gerência está preocupada comigo.

(conclusão)

6	Eu me sinto orgulhoso de dizer para as pessoas que eu sou parte da empresa	Eu me sinto orgulhoso de dizer para as pessoas que eu sou parte da empresa
7	Eu tenho senso de pertencimento no que se refere à esta empresa.	Eu tenho senso de pertencimento no que se refere à esta empresa.
8	Meu orgulho em relação à marca organizacional é reforçado pelas mensagens centradas nela	[Eu me sinto mais orgulhoso(a) da marca da empresa por causa das mensagens que a destacam]
9	Eu vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso	Eu vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso
10	A empresa é como uma família para mim	A empresa é como uma família para mim
11	Quando eu falo sobre esta empresa, eu geralmente digo 'nós' em vez de 'eles'	Quando eu falo sobre esta empresa, eu geralmente digo 'nós' em vez de 'eles'
12	Quando alguém elogia a marca, eu sinto como se estivesse me elogiando	Quando alguém elogia a marca, eu sinto como se estivesse me elogiando
13	Meu compromisso de expandir a marca cresce à medida que eu a conheço melhor	Meu compromisso de expandir a marca cresce à medida que eu a conheço melhor
14	Eu estou empenhado (a) em entregar a promessa da marca para os consumidores	Eu estou empenhado (a) em entregar a promessa da marca para os consumidores
15	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
16	Eu ficarei feliz em passar o resto da minha carreira na empresa	Eu ficarei feliz em passar o resto da minha carreira na empresa
17	Eu não tenho a intenção de trocar de empresa neste momento	Eu não tenho a intenção de trocar de empresa neste momento
18	Minha intenção de ficar na organização se traduz na minha competência de entregar a promessa da marca	Minha intenção de ficar na organização se traduz na minha competência de entregar a promessa da marca
19	Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas	Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas
20	As oportunidades para o aperfeiçoamento do meu desempenho na organização são altas	As oportunidades para o aperfeiçoamento do meu desempenho na organização são altas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

4.3 Validação do instrumento da Dimensão Empresa

O Quadro 16 apresenta os resultados das duas primeiras etapas de validação do instrumento criado pelo autor a partir dos estudos de Córic et al. (2020) e Jorge et al. (2015), que abordam o engajamento da empresa. A tradução do idioma original para ao idioma destino foi realizada por duas profissionais que não tiveram contato prévio com o instrumento.

Também foi revelada a síntese das traduções, reunidas pelo autor e preparadas para o viés do trabalho, que é investigar o engajamento relacionado à dinâmica organizacional.

Quadro 16 - Resultados da Síntese das Traduções para o instrumento de Engajamento da Empresa

(continua)

ORIGINAL	TRADUÇÃO 1	TRADUÇÃO 2	SÍNTESE DAS TRADUÇÕES
My company minimizes the environmental impact of its activities	Minha empresa minimiza o impacto ambiental de suas atividades	Minha empresa minimiza os impactos ambientais em suas atividades	Minha empresa minimiza os impactos ambientais em suas atividades
My company designs products and packaging that can be reused, repaired or recycled	Minha empresa projeta produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados	Minha empresa faz produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados	Minha empresa faz produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados
My company voluntarily exceeds legal environmental regulations	Minha empresa voluntariamente excede regulamentações ambientais legais	Minha empresa, voluntariamente, supera os regulamentos ambientais legais	Minha empresa, voluntariamente, supera os regulamentos ambientais legais
My company makes investments to save energy	Minha empresa faz investimentos para economizar energia	Minha empresa investe na economia de energia	Minha empresa investe na economia de energia
My company reuses and recycles materials	Minha empresa reutiliza e recicla materiais	Minha empresa reutiliza e recicla materiais	Minha empresa reutiliza e recicla materiais
My company adopts measures for ecological design in products/services	Minha empresa adota medidas para o design ecológico em produtos/serviços	Minha empresa adota medidas para o desenvolvimento de produtos e serviços ecológicos	Minha empresa adota medidas para o design ecológico em produtos/serviços
My company implements programs to use alternative energy	Minha empresa implementa programas para o uso de energias alternativas	Minha empresa implementa programas de uso de energia alternativa	Minha empresa implementa programas para o uso de energias alternativas
My company implements programs to reduce water consumption	Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água	Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água	Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água
My company regularly conducts environmental audits	Minha empresa realiza auditorias ambientais regularmente	Minha empresa regularmente conduz auditorias ambientais	Minha empresa realiza auditorias ambientais regularmente
We work with various stakeholders to understand their expectations that have been placed in front of us.	Trabalhamos com vários stakeholders para entender suas expectativas colocadas diante de nós	Nós trabalhamos com várias partes interessadas para entender as expectativas que têm sido postas à nossa frente	Nós trabalhamos com várias partes interessadas para entender as expectativas que têm sido postas à nossa frente
We select suppliers based on the set of environmental, social, and economic criteria.	Selecionamos fornecedores com base em critérios ambientais, sociais e econômicos	Nós selecionamos fornecedores tendo como base critérios ambientais, sociais e econômicos	Nós selecionamos fornecedores tendo como base critérios ambientais, sociais e econômicos

(conclusão)

We participate in the development and preservation of the local cultural and historical heritage.	Participamos do desenvolvimento e preservação do patrimônio cultural e histórico local	Nós participamos do desenvolvimento e da preservação do patrimônio cultural e histórico local	Nós participamos do desenvolvimento e da preservação do patrimônio cultural e histórico local
We prefer the purchase and use of social friendly products and services.	Preferimos a compra e uso de produtos e serviços socialmente amigáveis	Nós preferimos realizar a compra e o uso de produtos e serviços socialmente amigáveis	Nós preferimos realizar a compra e o uso de produtos e serviços socialmente amigáveis
We monitor the impact of our product/services on the community/society.	Monitoramos o impacto de nossos produtos/serviços na comunidade/sociedade	Nós monitoramos o impacto de nossos produtos/serviços na comunidade/sociedade	Nós monitoramos o impacto de nossos produtos/serviços na comunidade/sociedade
We act responsibly and ethically when pricing our products/services.	Agimos de forma responsável e ética na precificação de nossos produtos/serviços	Nós agimos de forma responsável e ética quando compramos nossos produtos e serviços	Nós agimos de forma responsável e ética quando compramos nossos produtos e serviços
Our customers/clients always have full information about our offerings	Nossos clientes/clientes sempre têm informações completas sobre nossas ofertas.	Nossos consumidores/clientes sempre têm acesso a todas as informações relacionadas às nossas ofertas	Nossos consumidores/clientes sempre têm acesso a todas as informações relacionadas às nossas ofertas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos três instrumentos analisados, o que menos teve interferências pelo entendimento de percepção dos fatores de qualidade foi o instrumento sobre o engajamento da empresa, considerando, principalmente, a palavra *stakeholders*, que, embora usada no meio acadêmico e profissional em nível estratégico, foi substituída por “partes interessadas”, visto que o termo pode ser melhor compreendido na percepção dos eventuais respondentes da pesquisa, independentemente de seu grau de formação e/ou atuação.

A seguir, o Quadro 17 apresenta a retrotradução do instrumento de engajamento da empresa, considerando as versões final e original do questionário.

Quadro 17 - Comparação original e retrotradução engajamento da empresa

(continua)

ORIGINAL	RETROTRADUÇÃO
My company minimizes the environmental impact of its activities	My company minimizes the environmental impact of its activities
My company designs products and packaging that can be reused, repaired or recycled	My company designs products and packaging that can be reused, repaired or recycled
My company voluntarily exceeds legal environmental regulations	My company voluntarily exceeds legal environmental regulations
My company makes investments to save energy	My company makes investments to save energy

(conclusão)

My company reuses and recycles materials	My company reuses and recycles materials
My company adopts measures for ecological design in products/services	My company adopts measures for ecological design in products/services
My company implements programs to use alternative energy	My company implements programs to use alternative energy
My company implements programs to reduce water consumption	My company implements programs to reduce water consumption
My company regularly conducts environmental audits	My company regularly conducts environmental audits
We work with various stakeholders to understand their expectations that have been placed in front of us.	We work with various stakeholders to understand their expectations that have been placed in front of us.
We select suppliers based on the set of environmental, social, and economic criteria.	We select suppliers based on the set of environmental, social, and economic criteria.
We participate in the development and preservation of the local cultural and historical heritage.	We participate in the development and preservation of the local cultural and historical heritage.
We prefer the purchase and use of social friendly products and services.	We prefer the purchase and use of social friendly products and services.
We monitor the impact of our product/services on the community/society.	We monitor the impact of our product/services on the community/society.
We act responsibly and ethically when pricing our products/services.	We act responsibly and ethically when pricing our products/services.
Our customers/clients always have full information about our offerings	Our customers/clients always have full information about our offerings

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De modo geral, a retrotradução demonstrou ser bastante fiel à versão original do questionário, mantendo os significados e a semântica das afirmações. Não foram identificadas alterações significativas que pudessem prejudicar a compreensão ou a interpretação das perguntas pelos respondentes.

Ao traduzir o instrumento de volta para o idioma original, é possível verificar se a versão adaptada mantém a mesma estrutura e significado da versão original. Esse processo permite análise detalhada das alternativas de tradução e aprimora a redação dos itens, garantindo a qualidade e a validade do instrumento adaptado para a população-alvo (BEATON et al., 2000). Por fim, o Quadro 18 apresenta os resultados da validação de conteúdo para o instrumento de pesquisa sobre engajamento da empresa.

Quadro 18 - Resultados para o instrumento de Engajamento da Empresa

INSTRUMENTO 3: ENGAJAMENTO DA EMPRESA																
AVALIAÇÃO DOS JUÍZES																
ID JUÍZES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
9	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Média	4,00	4,00	3,60	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,90	3,70	3,90	3,50	3,90	3,80	3,80
CVCi	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98	0,93	0,98	0,88	0,98	0,95	0,95
Pei	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CVCc	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97	0,92	0,97	0,87	0,97	0,95	0,95
CVCT	0,97															

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dos 3 instrumentos, este é o mais coeso em relação ao CVCT apresenta índice de 0,97, se forem consideradas todas as questões em conjunto. Na análise dos juízes, foi enfatizado por 3 três deles que na Q16 — *Nossos consumidores/clientes sempre têm acesso a todas as informações relacionadas às nossas ofertas* — deveria haver atenção especial no que diz respeito às ofertas, já que, por se tratar de governança corporativa, o correto seria dispor as informações como um todo, e não apenas a promoção dos produtos em si.

Na Q13 — *Nós trabalhamos com várias partes interessadas para entender as expectativas que têm sido postas à nossa frente* — apesar do índice de 0,87, merece destacar que as partes interessadas remetem a *stakeholders*, e os juízes 5 e 9 mencionam que pode haver confusão pelo fato de o público-alvo não entender, de fato, quem são as partes interessadas no processo.

Em relação à qualidade técnica, defendida por Pasquali (1998), como os conceitos de simplicidade, clareza, modalidade, tipicidade e credibilidade, a Q11 recebeu avaliação negativa do juiz 1, sem recomendações aparentes.

Na Q16, o juiz 3 recomendou que as “ofertas” fossem melhor detalhadas, principalmente por se tratar de fator relacionado à governança corporativa. Além disso, a juíza 7 apontou a falta de concordância principalmente em relação ao início das frases em que é usado o termo “minha empresa” e “nós”, sugerindo a padronização para “todas elas”.

Por fim, o juiz 8 destacou que a Q13, de fato, não corresponde ao entendimento pleno do que se busca referir em relação às “partes interessadas”. Assim, o Quadro 19 apresenta a versão final do instrumento para a pesquisa do nível de engajamento da empresa, trazendo a contribuição dos juízes em negrito, sob o uso de colchetes, para uma visualização mais clara.

Quadro 19 - Instrumento Final para Engajamento da Empresa

(continua)

ENGAJAMENTO DA EMPRESA		
ID	VERSÃO ENVIADA AOS JUÍZES	VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO
1	Minha empresa minimiza os impactos ambientais em suas atividades	Minha empresa minimiza os impactos ambientais em suas atividades
2	Minha empresa faz produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados	Minha empresa faz produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados
3	Minha empresa, voluntariamente, supera os regulamentos ambientais legais	Minha empresa, voluntariamente, supera os regulamentos ambientais legais
4	Minha empresa investe na economia de energia	Minha empresa investe na economia de energia
5	Minha empresa reutiliza e recicla materiais	Minha empresa reutiliza e recicla materiais
6	Minha empresa adota medidas para o design ecológico em produtos/serviços	Minha empresa adota medidas para o design ecológico em produtos/serviços
7	Minha empresa implementa programas para o uso de energias alternativas	Minha empresa implementa programas para o uso de energias alternativas
8	Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água	Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água
9	Minha empresa realiza auditorias ambientais regularmente	Minha empresa realiza auditorias ambientais regularmente
10	Nós participamos do desenvolvimento e da preservação do patrimônio cultural e histórico local	[Minha Empresa] participa do desenvolvimento e da preservação do patrimônio cultural e histórico local
11	Nós preferimos realizar a compra e o uso de produtos e serviços socialmente amigáveis	[Minha empresa] prefere realizar a compra e o uso de produtos e serviços socialmente amigáveis
12	Nós monitoramos o impacto de nossos produtos/serviços na comunidade/sociedade	[Minha empresa] monitora o impacto de nossos produtos/serviços na comunidade/sociedade
13	Nós trabalhamos com várias partes interessadas para entender as expectativas que têm sido postas à nossa frente	[Minha empresa] [escuta todos que são influenciados por nosso negócio para entender] as expectativas que têm de nós
14	Minha empresa seleciona fornecedores com base em critérios ambientais, sociais e econômicos	Minha empresa seleciona fornecedores com base em critérios ambientais, sociais e econômicos
15	Nós agimos de forma responsável e ética quando compramos nossos produtos e serviços	[Minha empresa] age de forma responsável e ética quando compramos nossos produtos e serviços

(conclusão)

16	Nossos consumidores/clientes sempre têm acesso a todas as informações relacionadas às nossas ofertas	Nossos consumidores/clientes sempre têm acesso a todas as informações relacionadas às nossas [informações e resultados.]
----	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Ao final, após os ajustes, houve consenso entre os juízes em relação à clareza e aplicabilidade dos instrumentos de pesquisa. Após a explicação da finalidade da pesquisa, todos concordaram com ela, bem como com os benefícios de se entender melhor o engajamento como um conceito, o que fez com que o processo de coleta de dados fosse feito de maneira adequada e tranquila.

Em relação à etapa 5, que consiste no pré-teste com o público-alvo da pesquisa, esta não foi realizada por diversos motivos que serão elencados a seguir: Restrições de tempo foram identificadas devido à complexidade do estudo, considerando a necessidade de testar três públicos distintos: empresa, colaboradores e clientes, o que demandaria a alocação de múltiplos focos de atenção.

Além disso, existe a possibilidade de conduzir estudos em áreas e setores específicos, como automobilístico, digital e varejo, por exemplo. Adicionalmente, considera-se a viabilidade de aplicar análises estatísticas multivariadas para examinar a interdependência ou relação entre diferentes dimensões.

Sugere-se, portanto, para futuros trabalhos, iniciar a fase metodológica com o pré-teste, visto que a etapa de validação e desenvolvimento de instrumentos está concluída.

4.4 Definindo o conceito de engajamento no contexto de negócios

A partir do que foi apresentado nesta pesquisa é possível observar que engajamento é um fenômeno complexo e multidimensional que busca estabelecer conexões profundas e significativas entre as partes interessadas em um negócio. Está relacionado com aspectos que estão além da transação, envolvendo troca de experiências e compartilhamento de sentimentos de pertencimento das pessoas (em seus diferentes papéis) influenciadas por um produto, serviço, marca, organização, ideia e/ou causas relevantes à sociedade.

Nesse sentido, o engajamento representa a combinação intrincada de comportamentos, atitudes e emoções que refletem a conexão emocional entre o indivíduo e algo, como uma marca, organização ou conceito (HOLLEBEEK et al., 2014). A perspectiva multidimensional

abarca facetas cognitivas, comportamentais, emocionais e aspiracionais, estabelecendo elo profundo entre o sujeito e o objeto do engajamento (FOLEY, 2006).

Sedley (2008) destaca que o engajamento é um processo dinâmico e contínuo, uma interação em evolução que fortalece o investimento emocional, psicológico ou físico do indivíduo em relação ao tema engajado. Esse comportamento do indivíduo geram impactos nas organizações, seja quanto ao sentimento de fazer parte da proposta de valor de um negócio (envolvimento do colaborador), seja por meio de ações e hábitos relacionados à compra, como iniciativas de indicação e referências, oriundas de uma experiência positiva da percepção do cliente em relação à marca (KUMAR et al., 2010).

Nesse contexto, os esforços organizacionais sob diferentes atores no contexto de negócios, buscam desenvolver atitudes que geram comportamentos engajados (VAN DOORN, 2010). Atitudes, são avaliações, sentimentos e tendências de ações duradouras, favoráveis ou desfavoráveis, a algum objeto ou ideia (KOTLER, 2000). Segundo Foxall (1996), a atitude é um conceito prévio que intervém no comportamento em determinadas situações. O grau de comprometimento com uma atitude varia entre os indivíduos e está correlacionado ao seu nível de envolvimento com o objeto de atitude (SALOMON, 2016). Em geral, os indivíduos tomam atitudes com base em três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental; os quais expressam o conhecimento, as emoções, os sentimentos e as tendências de comportamento em relação a um objeto (LIMEIRA, 2001).

Considerando a relação intrínseca entre o conceito base de atitude e o significado amplo de engajamento é possível, a partir das discussões apresentadas nesta pesquisa, propor uma definição conceitual para engajamento.

Assim, considera-se **“engajamento”** um fenômeno comportamental **multidimensional**, representado pelo estado de **conexão cognitiva e emocional** profunda de um indivíduo que desenvolve **atitudes (ações) comportamentais** favoráveis à um produto, serviço, marca, organização, ideia e/ou causa. As atitudes de engajamento promovem um processo contínuo e dinâmico que fortalece a relação a longo prazo entre diferentes partes interessadas no mesmo objeto alvo do comportamento engajado. **A intensidade dessa relação pode ser medida pelo nível de engajamento** dos indivíduos em relação aos fatores que moderam suas atitudes. Desta forma:

O engajamento é multidimensional: que se identifica em várias frentes no contexto empresarial. Por exemplo, pode envolver o apego de um colaborador aos valores da empresa (KAHN, 1990), pode se relacionar a avaliação positiva de um cliente em relação à postura sustentável de uma organização (CORIC, 2012), considera a percepção ética dos acionistas em

relação à divulgação de dados e à transparência da empresa sobre suas ações e resultados (SUNDHEIM; STARR, 2020) e, principalmente, surge de experiências positivas repetidas na interação entre consumidores e empresas (KOTLER, 1972) entre outras instâncias possíveis.

Ou seja, o engajamento cria um ciclo no qual essas diferentes dimensões podem se inter-relacionar, gerando uma conexão significativa entre os indivíduos, com diferentes objetivos.

O engajamento é uma conexão cognitiva e emocional: trata-se de elementos subjetivos que se manifestam no nível subconsciente dos indivíduos envolvidos nesse processo, em qualquer uma das dinâmicas de engajamento (SHEVLIN, 2007; SMITH, 2010). O senso de pertencimento e o reconhecimento de valores ocorrem de maneira intrínseca e natural (HEATH, 2007). Esse processo desencadeia emoções que se manifestam tanto no âmbito psicológico quanto físico, dado que se trata de uma construção de relacionamentos (SEDLEY, 2008).

O engajamento é uma atitude comportamental: reflete a conexão cognitiva e emocional, uma atitude comportamental que vai além das interações de troca, manifestando-se no compromisso do indivíduo com a marca ou causa, seja por meio de compras (VAN DOORN, 2010) ou por interações sem a intenção imediata de compra, em eventos ou atividades (VIVEK, BEATTY, & MORGAN, 2012). Essa abordagem ampliada inclui também as interações pós-compra dos clientes, como as práticas de participação ativa em redes sociais corporativas também se tornam uma prática comum (HAMMIL, 2006; OWYANG, 2007).

No que diz respeito aos colaboradores, o engajamento está associado a um comportamento pró-ativo que aumenta o desempenho organizacional, impulsionando a motivação e o comprometimento (VAN DOORN, 2010).

Em última análise, o principal objetivo das organizações é obter indivíduos engajados, pois essas conexões, diretas ou indiretas, resultam em comportamentos positivos que agregam valor à imagem da marca.

O engajamento pode ser medido em nível de intensidade: uma vez que existem limites para o comportamento de um indivíduo em relação à distorção de valores ou à incompatibilidade de ações (KUMAR et al., 2015). Por outro lado, há casos em que os indivíduos se tornam verdadeiros defensores de marcas e causas (VERHOEF et al., 2009). Assim, é crucial alinhar os instrumentos de medida levando em conta as diferentes dimensões do engajamento e o tipo de comportamento esperado em resposta às ações organizacionais. Isso permitirá que o engajamento seja verdadeiramente praticado com viés estratégico.

No âmbito dos negócios, a multidimensionalidade, sobretudo representada pelas atitudes da empresa, emergem em outras teorias e estudos, especialmente quando se aborda a orientação estratégica das organizações. Considerando a amplitude do conceito de engajamento aqui apresentado é possível observar a existência de paralelos teóricos com outras abordagens, como, por exemplo, o conceito organizacional de orientação ao mercado.

Destaca-se que orientação ao mercado não é foco de análise desta pesquisa, porém o interesse organizacional crescente e as evidências teóricas corroboram que o engajamento deva ser visto sob a mesma perspectiva ampla e sistêmica da abordagem de orientação ao mercado. Por isso, a teoria de orientação ao mercado inspira e influencia a perspectiva do conceito ampliado de engajamento.

Afinal uma organização orientada para o mercado, por exemplo, realiza ações condizentes com o seu processo de marketing. A orientação para o mercado é uma abordagem gerencial que melhora a performance da empresa, uma vez que considera aspectos relacionados às dimensões clientes, concorrentes, colaboradores, canais e sociedade (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e cria valor para todos eles, visando o desempenho superior do negócio como um todo (SLATER; NARVER, 1994; MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2005); refere-se à geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de mercado em toda a organização e o que a cerca, o que culmina em lucratividade (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994).

A teoria de orientação para o mercado e o conceito de engajamento apresentam complementaridade sistêmica. Os esforços realizados pela organização podem fomentar o engajamento dos indivíduos pertencentes à diferentes dimensões. No mesmo sentido, o olhar para o mercado, considerando concorrentes, cadeia de suprimentos e principalmente a integração interfuncional, corrobora o incremento teórico. Desse modo, é possível propor uma correlação de conceitos, sugerindo a adoção da perspectiva de Orientação ao Engajamento, onde:

”Orientação ao Engajamento” é o estado dinâmico e estratégico de interação ativa e contínua entre uma organização e seus públicos. Esse engajamento é baseado na integração dos setores empresariais para compreender, adaptar-se e responder às necessidades, demandas e expectativas do mercado. O processo envolve a combinação complexa de estratégias, comportamentos e ações coordenadas em toda a empresa, visando fortalecer as relações de longo prazo com os clientes, colaboradores e canais de distribuição, além de gerar vantagem competitiva ao atender de forma eficiente às demandas do mercado e da sociedade.

Assim, a orientação ao engajamento deve ser incorporada em todos os aspectos estratégicos inerentes às operações organizacionais. Deve integrar-se a cultura da empresa (KUMAR; PANSARI, 2016; HOLLEBEEK, 2011) para ser um recurso estratégico fundamental ao desempenho lucrativo. A Figura 13 ilustra o aspecto amplo do conceito sob a perspectiva da Orientação ao Engajamento no contexto de negócios.

Figura 13 - Proposta teórica da perspectiva de Orientação ao Engajamento



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Como contribuição desta pesquisa o incremento teórico se apresentou em duas facetas: a definição de engajamento e a proposição da perspectiva de orientação ao engajamento. Assim, apresenta-se a conclusão desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar o significado de engajamento, identificando os fatores moderadores do nível de engajamento em suas diferentes dimensões no contexto de negócios. E, a partir dos achados desta análise, desenvolver uma estrutura teórica e propor instrumentos de pesquisa que possam mensurar o nível de engajamento. Dada a complexidade do trabalho e de quantidade tópicos trabalhados, suas conclusões serão apresentadas por etapas.

5.1 Alcance dos objetivos

Inicialmente, a revisão sistemática da literatura permitiu uma compreensão aprofundada do conceito de engajamento em suas múltiplas dimensões, além de identificar os fatores que influenciam as características de cada uma delas. O embasamento teórico explorado nas seções iniciais desta pesquisa ofereceu uma visão abrangente da evolução desse conceito, destacando sua relevância como uma abordagem estratégica.

Isso implica considerar todos os aspectos organizacionais e seus setores ao abordar o tema. As abordagens teóricas ressaltam a necessidade de explorar o engajamento e sua aplicabilidade entre diversas partes interessadas.

Por exemplo, sob a perspectiva do marketing, a percepção de valor da marca requer atenção da gestão de pessoas em atividades de endomarketing, enquanto os setores produtivos devem focar na produção de produtos e serviços sustentáveis. Além disso, o comitê estratégico deve direcionar sua atuação ética e transparente junto aos acionistas, criando uma dinâmica organizacional que resulta em uma percepção positiva da marca e da organização como um todo, culminando no engajamento.

O engajamento do cliente emerge como o principal aspecto nos estudos, sendo o foco central das empresas e agências de marketing, especialmente no Brasil. No entanto, percebe-se que, para além de interações superficiais em redes sociais, a postura da empresa em relação a valores pessoais, sociais, ambientais e especialmente sua ética desempenham um papel crucial na percepção do consumidor, influenciando diretamente o engajamento. Isso, por sua vez, resulta em lucratividade e desenvolvimento sustentável para as organizações.

A proposta do framework teórico auxilia na compreensão dessa dinâmica. A orientação para o engajamento deve ser planejada e integrada ao cotidiano organizacional, compreendida e praticada por todos os setores.

A definição do engajamento no âmbito organizacional só foi possível após essa clareza teórica oriunda da pesquisa bibliográfica, e melhor visualizada através do framework. Esta também evidenciou a escassez de estudos empíricos sobre o tema, com exceção dos trabalhos de Kumar (2014) e Kumar & Pansari (2016, 2018), que exploram amplamente a dinâmica do engajamento e suas correlações. Dessa forma, a pesquisa adaptou dois instrumentos desses autores para aplicação nacional, dada sua relevância no contexto pesquisado.

Ademais, foi necessário criar um instrumento para validar as ações empresariais que promovem esse processo, já que a orientação para o engajamento é responsabilidade da organização e, portanto, também requer mensuração.

Assim, os três instrumentos de pesquisa validados, juntamente com os novos instrumentos desenvolvidos, permitem que empresas brasileiras possam mensurar o nível de engajamento e estabelecer comparações entre suas dinâmicas. Isso promove a orientação ao engajamento como prática a ser considerada e adotada de agora em diante.

5.2 Contribuições Teóricas e Práticas

Como uma contribuição teórica essencial desta pesquisa, foi possível compreender que o engajamento é um fenômeno multidimensional que busca estabelecer conexões profundas e significativas entre as partes interessadas em um negócio. Ele vai além da simples troca de valor, envolvendo a partilha de experiências, o que resulta em vantagem competitiva para as organizações e um sentimento de pertencimento para as pessoas impactadas pela presença dessas empresas na sociedade.

Outra contribuição teórica relevante foi o incremento teórico no campo do engajamento, promovendo a possibilidade de inúmeros estudos que testem quantitativamente essa dinâmica. Ao propor uma nova dimensão do engajamento (o engajamento da empresa) associado ao engajamento do consumidor e colaborador, é possível ampliar a compreensão sobre como impulsionar esse tipo de comportamento organizacional.

Entre outros benefícios, a definição de engajamento possibilita que a sua utilização seja realizada de maneira correta, abrangendo dimensões e comportamentos distintos entre os indivíduos intra e extra organização.

Por fim, observou-se a correlação da proposta teórica do engajamento com outras vertentes científicas, como a orientação ao mercado, o que corroborou com os achados da

pesquisa e estabeleceu um importante caminho teórico a ser desenvolvido: o engajamento orientado ao mercado.

A inclusão de especialistas como juízes na pesquisa também confere relevância à discussão sobre o verdadeiro significado do engajamento, evitando seu uso indiscriminado e superficial, como frequentemente observado em ambientes empresariais. A união entre abordagem teórica e prática pode inaugurar uma nova forma de comportamento organizacional.

Os três instrumentos validados contribuem significativamente para a área acadêmica, enriquecendo o arcabouço teórico e possibilitando investigações mais aprofundadas, bem como a correta disseminação do conceito. Isso estimula o avanço do conhecimento e tem implicações práticas, permitindo que empresas que valorizam o engajamento de clientes, colaboradores e stakeholders possam definir estratégias e planos de ação em áreas como marketing, endomarketing e recursos humanos, valorizando, assim, as relações humanas dentro das organizações.

Além disso, há uma contribuição social relevante, uma vez que empresas mais éticas, transparentes e comprometidas com a experiência humana contribuem para o desenvolvimento sustentável. Isso possibilita o consumo responsável, mantendo valores comunitários e sociais, além de garantir a satisfação nos processos de compra e trabalho.

É evidente que, à medida que as organizações brasileiras compreendam o impacto de suas ações sociais, ambientais e em relação às pessoas que circundam suas estruturas, isso refletirá na lucratividade e na sobrevivência a longo prazo. A tendência é que cada vez mais atitudes voltadas para a sustentabilidade sejam adotadas, assim como o desenvolvimento de novos produtos, a personalização do atendimento e, principalmente, a ética e a moral guiando os conceitos empresariais.

Entretanto, a contribuição prática mais relevante reside na possibilidade que os recursos tecnológicos oferecem às organizações. O advento das redes sociais e os mecanismos de impulsionamento foram os grandes catalisadores do termo "engajamento". Agora, com o alcance da comunicação e as inúmeras possibilidades de coleta de dados, todas as ações das organizações podem ser mensuradas e correlacionadas. Isso permite compreender verdadeiramente o impacto do engajamento de clientes, colaboradores e diversos stakeholders no desempenho organizacional.

5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Observou-se a ausência de evidências empíricas que corroborassem as conclusões, em virtude da novidade do tema e do notório aumento recente de investigações acadêmicas nessa

área. O escopo selecionado pode também apresentar limitações, pois foi direcionado para a análise de como as organizações têm tratado o engajamento como um preditor de resultados, o que demanda compreensão prévia do tema e a devida adaptação teórica.

Outra limitação identificada foi a disponibilidade restrita de especialistas para avaliar os instrumentos, uma vez que a abordagem era extensa e demandava uma explicação detalhada, conforme evidenciado nos apêndices C, D e E. Embora Hernandez-Nieto (2002) sugira que em muitos casos são necessários três especialistas para validação, a complexidade do tema e as três dimensões exploradas poderiam exigir maior amostragem de respondentes.

Entretanto, a limitação mais crucial foi a impossibilidade de realizar o pré-teste da pesquisa, conforme sugerido por Beaton (2000) no quinto passo da dinâmica de validação de instrumentos. A complexidade mencionada anteriormente impossibilitou a coleta de uma amostra adequada para o pré-teste e o rigor estatístico necessário dentro do prazo estabelecido para a conclusão desta pesquisa.

Dessa forma, para a validação dos instrumentos e para maior robustez estatística, sugere-se a realização da validação discriminante e convergente. A primeira visa diferenciar um construto de outros construtos relacionados, implicando que os itens que medem um construto específico devem apresentar maior correlação entre si do que com itens que mensuram outros construtos (HAIR; BABIN; KREY, 2017). A segunda tem como objetivo demonstrar que os itens que compõem um construto estão inter-relacionados, convergindo para medir o mesmo construto (GREEN; CARMONE; SMITH, 1989).

Para os testes quantitativos posteriores, todas as abordagens exigem um pré-teste. Nesse sentido, para seguir o caminho proposto por esta pesquisa, recomenda-se que futuros autores iniciem a abordagem quantitativa com pré-testes necessários para validar os instrumentos em setores ou organizações específicas, considerando suas particularidades.

Portanto, entre as possíveis temáticas para estudos futuros, sugere-se estabelecer a correlação e testar hipóteses entre duas ou três dimensões e seus fatores moderadores, tais como:

Como o engajamento do colaborador impulsiona o engajamento do cliente;

Como a influência das ações empresariais modula o engajamento do cliente;

Como as ações sociais e ambientais impactam no engajamento de colaboradores e clientes.

Ademais, recomenda-se a aplicação de testes isolados para cada uma das dimensões, como:

Qual o nível de engajamento dos colaboradores;

Qual o nível de engajamento ambiental e social da empresa;

Qual o nível de engajamento dos clientes da empresa.

Por fim, destaca-se a necessidade de pesquisas que aumentem o escopo de análise sobre o engajamento orientado ao mercado e suas correlações científicas, para que, efetivamente tenhamos um novo caminho teórico robusto para efetivação de ações estratégicas organizacionais.

É crucial avançar na medição estatística do conceito de engajamento em organizações nacionais, abrindo caminho para estudos posteriores que possam aprofundar a compreensão das complexas interações entre o engajamento de clientes, colaboradores e da própria empresa, contribuindo assim para o avanço do conhecimento em âmbito nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

ACHTERBERG, W. et al. The effect of depression on social engagement in newly admitted Dutch nursing home residents. **The Gerontologist**, [S. l.], v. 43, n. 2, p.213-218, Apr. 2003. DOI: 10.1093/geront/43.2.213. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12677078/>. Acesso em: 15 maio 2023.

ADVERTISING RESEARCH FOUNDATION – ARF. **Engagement: Definitions and Anatomy**. [S. l.]: White Paper, 2006.

AKHMETSHIN, E. M. et al. “Employee Engagement” Management Facilitates the Recovery from Crisis Situations. In: **Communication Strategies in Digital Society Workshop** (ComSDS). [S. l.]: IEEE, 2019. p. 50-55.

AKSOY, L. et al. Marketing’s role in multi-stakeholder engagement. **International Journal of Research in Marketing**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 445-461, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811621000987?via%3Dihub>. Acesso em: 12 fev. 2023.

AL MEHRZI, N.; SINGH. S.H. Competing through employee engagement: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 65, n. 6, p. 831-843, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-02-2016-0037/full/html>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ALFES, K. et al. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The international journal of human resource management**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013. DOI: 10.1080/09585192.2012.679950. Disponível em: https://eprints.lse.ac.uk/42345/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Soane,%20E_The%20link%20between%20perceived%20human%20resource_Link_practices_behaviour_UPDATED.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

ANSONG, A. Corporate social responsibility and firm performance of Ghanaian SMEs: The role of stakeholder engagement. **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 2331-1975, 2017. DOI: 10.1080/23311975.2017.1333704. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/23311975.2017.1333704?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 17 maio 2023.

APPLEBAUM, L. D. The influence of perceived deservingness on policy decisions regarding aid to the poor. **Political Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 419-442, Sep. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00248>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-18608-001>. Acesso em: 14 fev. 2023.

BAILEY, C. et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 31-53, jan. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12077>. Acesso em: 13 abr. 2023.

DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMAN, J. L. Brand trust in the context of consumer loyalty. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 35, n. 11/12, p. 1238-1258, dec. 2001. DOI: 10.1108/EUM0000000006475. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000006475/full/html>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BARARI, M. et al. A meta-analysis of customer engagement behaviour. **Int J Consum Stud.**, [S. l.], v. 45, p. 457-477, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12609>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.12609>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BARKSDALE, H. C.; DARDEN, B. Marketer's attitudes toward the marketing concept. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 29-36, 1971. DOI: 10.1177/002224297103500406. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Marketers%E2%80%99-Attitudes-toward-the-Marketing-Concept-Barksdale-Darden/8f98d3efc059c0285509614c252f73cfc52e1afb>. Acesso em: 18 abr. 2023.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 203-227, mar. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BARON, R. M.; KEN, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3806354/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BARRICK, M. R. et al. Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Level Performance. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 111-135, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2013.0227>. Acesso em: 21 abr. 2023.

BAUK, B. A. Stress. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 13, n. 50, p. 28-36, 1985. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-28294>. Acesso em: 08 jun. 2023.

BEATON, D. E. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000. Disponível em: https://journals.lww.com/spinejournal/citation/2000/12150/guidelines_for_the_process_of_cross_cultural.14.aspx. Acesso em: 26 abr. 2026.

BRAUN, C. et al. Differentiating customer engaging behavior by targeted benefits – an empirical study. **Journal of Consumer Marketing**, [S. l.], v. 33, n. 7, p. 528-538, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2016-1711>. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/differentiating-customer-engaging-behavior-by-targeted-benefits-an-Kc0TEwgIf0>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BEHNAM, M. et al. Exploring customer engagement in the product vs. service

context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S. l.], v. 60, p. 01-37, maio 2021. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102456. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v60y2021ics0969698921000229.html>. Acesso em: 09 mai. 2023.

BEJERHOLM, U.; EKLUND, M. Occupational engagement in persons with schizophrenia: Relationships to self-related variables, psychopathology, and quality of life. **American Journal of Occupational Therapy**, [S. l.], v. 61, n. 1, p. 21-32, jan. 2007. DOI: 10.5014/ajot.61.1.21. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17302102/>. Acesso em: 17 maio 2023.

BLAZEVIC, V. et al. GOSIP in Cyberspace: conceptualization and scale development for general *on-line* social interaction propensity. **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 87-100, maio 2014. DOI: 10.1016/j.intmar.2013.09.003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.0>. Acesso em: 19 maio 2023.

BOURNE, L. Project relationships and the stakeholder circle. Montreal, Canada: PMI, 2006. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/project-relationships-stakeholder-circle-8092>. Acesso em: 21 abr. 2023.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 252-271, June 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670511411703>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BRODIE, R. J. et al. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013. DOI 10.1016/j.jbusres.2011.07.029. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002657>. Acesso em: 25 abr. 2023.

BROWN, S.; PETERSON, R. Antecedents and consequences of salesperson job

satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 63-77, 1993. DOI: <https://doi.org/10.2307/3172514>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224379303000106>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BRYSON, C.; HAND, L. The role of engagement in inspiring teaching and learning. **Innovations in Education and Teaching International**, [S. l.], v. 44, n. 4, p. 349-362, 2007. DOI: 10.1080/14703290701602748. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14703290701602748>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BUBER, M. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 533-546, 1974. DOI: 10.2307/2391809. Disponível em: <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 jun. 2023.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275684. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>. Acesso em: 15 jun. 2023.

CANTOR, D. E ; MORROW, P. C; MONTABON, F. Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: an organizational support theoretical perspective. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 33-51, 2012. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x>. Acesso em: 17 jun. 2023.

CATTEEUW, F.; FLYNN, E.; VONDERHORST, J. Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. **Organization Development Journal**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 151-157, 2007. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/ddcdd1dde748da8e44ce0c68ccb4efe9/1?pq>.

Acesso em: 25 jun. 2023.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258888>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258888>. Acesso em: 29 jun. 2023.

COBO, M. J. et al. SciMAT: A new science mapping analysis software tool. **Journal of The American Society for Information Science and Technology**, [S. l.], v. 63, n. 8, p. 1609-1630, ago. 2012. DOI: 10.1002/asi.22688. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.22688>. Acesso em: 02 jul. 2023.

ĆORIC, D. S. et al. An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO). **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 91, p. 176-186, 2020. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002. Disponível em: <https://translateyar.ir/wp-content/uploads/2021/06/An-Exploration-of-Start-ups%E2%80%99-Sustainable-Marketing-Orientation-SMO-2.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CRAWFORD, E.; LEPINE, J. A.; RICH, B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 95, n. 5, p. 834-848, set. 2010. DOI: 10.1037/a0019364. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20836586/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Sandra Maria Mallmann da Rosa. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

COOPER, H.; HEDGES, L. V.; VALENTINE, J. C. (Ed.). **The handbook of research synthesis and meta-analysis**. 3. ed. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2019.

CUNLIFFE, A. L. Must I grow a pair of balls to theorize about theory in organization and management studies? **Organization Theory**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 1-28, 2022. DOI: 10.1177/26317877221109277. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/26317877221109277>. Acesso em: 15 jul. 2023.

DAL MAS, F. et al. Corporate social responsibility in the retail business: A case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 223-232, 2022. DOI: 10.1002/csr.2198. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.2198>. Acesso em: 16 jul. 2023.

DESHPANDÉ, R. et al. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 23-37, jan. 1993. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242993057001>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252055>. Acesso em: 21 jul. 2023.

DIAS, R. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DONI, F.; CORVINO, A.; MARTINI, S. B. Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. **Social responsibility journal**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 636-662, 2022. DOI: 10.1108/SRJ-08-2020-0336. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-08-2020-0336/full/html>. Acesso em: 29 jun. 2023.

DORSON, T. A. ; NYAMEKYE, M. B. Engagement Capability, Innovation Intensity and Firm Performance: The Role of Competitive Intensity. **Journal of african business**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 493-508, 2020. DOI: 10.1080/15228916.2020.1790914. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/tafwjabxx/v_3a21_3ay_3a2020_3ai_3a4_3ap_3a493-508.htm. Acesso em: 02 jul. 2023.

FIERRO, J. C.; POLO, I. M. Complaint-handling as antecedent of customer engagement: do consumer characteristics matter? **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 277-295, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2016-0039>. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Complaint-handling-as-antecedent-of-customer-do-Cambra%E2%80%90Fierro-Melero-Polo/02a8bdf3e9be99a52286bbe7775f7bf67e3f76d9>. Acesso em: 05 jul. 2023.

FLAMMER, C.; BANSAL, P. Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuit. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 38, n. 9, p. 1827-1847, set. 2017. DOI: 10.5465/AMBPP.2015.14785abstract. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2015.14785abstract>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FOLEY, M. Measuring the Turn-On, Paper presented at AAAA/ARF. **Consumer Engagement**, New York, 2006. Disponível em: <http://consumerengagement.blogspot.com/2006/09/measuring-turn-on.html>. Acesso em: 19 jun. 2022.

FORCADELL, F. J.; ARACIL, E.. European banks' reputation for corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 1, p. 1-14, 2017. DOI: 10.1002/csr.1402. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1402>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FOXALL, Gordon. Consumers in Context: The BPM (Behavioral Perspective Model) **Research Program**. 1. ed. New York: Routledge, 1996.

FRANK, F. D.; FINNEGAN, R. P.; TAYLOR, C. R. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. **Human resource planning**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 12-25, jan. 2004. Disponível em: <https://www.sid.ir/paper/606697/en>. Acesso em: 13 jul. 2023.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GANGI, F; et al. The impact of corporate governance on social and environmental engagement: what effect on firm performance in the food industry? **British Food Journal**, [S. l.], v. 123, n. 2, p. 610-626, 2021. DOI: 10.1108/BFJ-02-2020-0140. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-02-2020-0140/full/html>. Acesso em: 17 jul. 2023.

GARCÍA MARTÍN, C. J.; HERRERO, B. Do board characteristics affect environmental

performance? A study of EU firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 74-94, 2020. DOI: 10.1002/csr.1775. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1775>. Acesso em: 17 jul. 2023.

GARRARD, J. **Health sciences literature review made easy: The matrix method**. 3. ed. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning, 2016.

GHLICHLIEE, B; BAYAT, F. Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. **Management Research Review**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 290-317, 2021. DOI 10.1108/MRR-11-2019-0482. <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/mrr-11-2019-0482.html>. Acesso em: 19 jul. 2023.

GHUNEIM, M. Terms of engagement: measuring the active consumer. **Archive today**, 2006. Disponível em: <https://archive.ph/d4xw>. Acesso em: 03 nov. 2022.

GREEN, P. E.; CARMONE, F. J.; SMITH, S. M. **Multidimensional scaling: Concepts and applications**. Boston: Allyn and Bacon, 1989.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). **British Medical Journal**, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, set. 1997. DOI: 10.1136/bmj.315.7109.672. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9310574/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007. DOI:10.1007/s10551-007-9509-y. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25075473>. Acesso em: 19 mar. 2023.

GREMLER, D. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 38-52, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/dir.10073>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996804700961>. Acesso em: 11 abr. 2023.

GRUMAN, J. A.; SAKS, Alan M. *Performance* management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000409>. Acesso em: 27 out. 2022.

GUPTA, K.; CRILLY, D.; GRECKHAMER, T. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm *performance*: A configurational perspective. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 1-32, 2020. DOI: 10.1002/smj.3204. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v41y2020i10p1869-1900.html>. Acesso em: 21 out. 2022.

GUPTA, S; PANSARI, A; KUMAR, V. Global customer engagement. **Journal of International Marketing**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 4-29, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0091>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jim.17.0091>. Acesso em: 23 set. 2022.

GUPTA, N; SHARMA, V. Exploring Employee Engagement – A Way to Better Business Performance. **Global Business Review**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 1-19, 2016. DOI:10.1177/0972150916631082. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150916631082>. Acesso em: 22 out. 2022.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 7-18, fev. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>. Acesso em: 27 mar. 2022.

HAIR F. H. JR.; BABIN, B. J.; KREY, N. Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. **Journal of Advertising**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 163-177, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.2017.1281777>. Acesso em:

27 out. 2022.

HAIR JR., J. F. JR.; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Michael. **Essentials of business research methods**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

HARMEILING, C. M.; MOFFETT, Jordan W.; ARNOLD, Mark J.; CARLSON, Brad D. Toward a theory of customer emergent marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 312-335, 2017. DOI: DOI 10.1007/s11747-016-0509-2. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Colleen-Harmeling/publication/311689280_Toward_a_theory_of_customer_engagement_marketing/links/5998d7a045851564432b570b/Toward-a-theory-of-customer-engagement-marketing.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

HARRIS, J. Consumer engagement: what does it mean. **Imedia Connection**, 2006. Disponível em: <http://www.imediaconnection.com/content/9729.imc>. Acesso em: 19 jun. 2022.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, [S. l.], v. 87, n. 2, p. 268, 2002. DOI:10.1037//0021-9010.87.2.268. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11367971_Business-Unit-Level_Relationship_Between_Employee_Satisfaction_Employee_Engagement_and_Business_Outcomes_A_Meta-Analysis. 27 out. 2022.

HAWN, O.; CHATTERJI, A.; MITCHELL, W. **Two coins in one purse?** How market legitimacy affects the financial impact of changes in social legitimacy: Addition and deletion by the Dow Jones Sustainability Index. Carolina do Norte: Duke University, 2011.

HAVEN, B. **Marketing's new key metric engagement**. [S. l.]: Marketing Leadership professionals – Forrester Research, 2007. Disponível em: https://snproject.pbworks.com/f/NewMetric_Engagement.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

HEATH, R. How do we predict advertising attention and engagement? **Research Portal**, 2007. Disponível em: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/how-do-we-predict-advertising-attention-and-engagement>. Acesso em: 19 jun. 2022.

HENNING-THURAU, T. et al. Loyalty formation for different customer journey segments. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 95, n. 3, p. 9-29, jun. 2019. DOI: 10.1016/j.jretai.2019.05.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/am/pii/S0022435919300247>. Acesso em: 13 nov. 2022.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>. Acesso em: 20 out. 2022.

HILLMAN, A. J.; KEIM, Gerald D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. **Strategic management journal**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001. DOI: 10.1002/1097-0266(200101)22:23.0.CO;2-H. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094310>. Acesso em: 14 out. 2022.

HOGAN, J. E.; LEMON, K. N.; LIBAI, B. What is the true value of a lost customer? **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 196-208, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670502238915>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670502238915>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HOLLEBEEK, L. D.; GLYNN, M. S.; BRODIE, R. J. Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation. **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 149-165, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.intmar.2013.12.002?journalCode=jnma>. Acesso em: 10 nov. 2022.

HOLLEBEEK, Linda. Exploring customer brand engagement: definition and themes. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 7, p. 555-573, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2011.599493>. Acesso em: 13 nov. 2022.

HU, Shouping. Scholarship awards, college choice, and student engagement in college activities: A study of high-achieving low-income students of color. **Journal of College Student Development**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 150-161, 2010. DOI: DOI:10.1353/csd.0.0121. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ887555>. Acesso em: 12 set. 2022.

HULL, Clyde Eiríkur; ROTHENBERG, Sandra. Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. **Strategic management journal**, v. 29, n. 7, p. 781-789, 2008. DOI: 10.1002/smj.675. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20142056>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HUO, Y. J.; BINNING, K. R.; MOLINA, L. E. Testing an integrative model of respect: Implications for social engagement and well-being. **Personality and Social Psychology Bulletin**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 200-212, 2010. DOI: 10.1177/0146167209356787. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20032268/>. Acesso em: 19 out. 2022.

JAAKKOLA, E.; ALEXANDER, M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 247-261, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670514529187>. Acesso em: 10 nov. 2022.

JAHN, B.; KUNZ, W. How to transform consumers into fans of your brand. **Journal of Service Management**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 344-361, jun. 2012. DOI:10.1108/09564231211248444. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231211248444/full/html>

. Acesso em: 02 nov. 2022.

JENNINGS, M. K.; STOKER, L. Social trust and civic engagement across time and generations. **Acta Politica**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 342-379, 2004. DOI:10.1057/palgrave.ap.5500077. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233585283_Social_Trust_and_Civic_Engagement_across_Time_and_Generations. Acesso em: 12 ago. 2022.

JONES, T. M.; WICKS, N. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 206-221, abr. 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259075>. Acesso em: 09 ago. 2022.

JORGE, M. L. et al. Competitiveness and environmental performance in Spanish small and medium enterprises: is there a direct link? **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 101, p. 26-37, 2015. DOI:10.1016/j.jclepro.2015.04.016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275722054_Competitiveness_and_environmental_performance_in_Spanish_small_and_medium_enterprises_is_there_a_direct_link. Acesso em: 12 set. 2022.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287>. Acesso em: 04 jun. 2022.

KANE, B. H. **Comprehensive engagement**: A winning strategy. Future War Paper. United States: Marine Corps University, 2008. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA504901.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, Mochael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 59-68, jan./fev. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681309001232>. Acesso em: 15 ago. 2022.

KATZ, D.; KAHN, R. L. The social psychology of organizations. **Social Forces**, [S. l.], v. 57, n. 4, p. 1413-1415, 1978. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901970000300011>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/F4RhH6S6ZND4pMPgx8H5Y6f/?lang=pt>. Acesso em: 04 jul. 2022.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, É. Maximizing the spread of influence through a social network. *In: Proceedings of the 9th ACM SIGKDD international*, 2003. p. 137-146. Disponível em: <https://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/kdd03-inf.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990. DOI <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299005400201>, acesso em: 11 ago. 2022.

KORSCHUN, D; BHATTACHARYA, C. B.; SWAIN, S. D. Corporate social responsibility, customer orientation, and the job *performance* of frontline employees. **Journal of Marketing**, [S. l.], v.78, n.3, p.20-37, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.11.0245>. Acesso em: 11 ago. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, and control**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

KRICK, T. et al. **The stakeholder engagement manual volume 2: the practitioner's handbook on stakeholder engagement**. United Nations: Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005.

KUMAR, V. et al. Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 297-310, 2010. DOI:10.1177/1094670510375602. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247744906_Undervalued_or_Overvalued_Customers_Capturing_Total_Customer_Engagement_Value. Acesso em: 25 jul. 2022.

KUMAR, V.; PANSARI, A. Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmr.15.0044?journalCode=mrja>. Acesso em: 14 nov. 2022.

KUMAR, V.; PANSARI, A. The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. **Customer Needs and Solutions**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 52-67, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40547-013-0006-4>. Acesso em: 10 jun. 2022.

LEE, H. Locus of control, socialization, and organizational identification. **Management Decision**, [S. l.], v. 51, n. 5, p. 1047-1055, 2013. DOI:10.1108/MD-11-2012-0814. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262861732_Locus_of_control_socialization_and_organizational_identification. Acesso em: 07 set. 2022.

LEE, R. P.; GREWAL, R. Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 68, n. 4, p. 157- 171, Out. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.157.4273>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.68.4.157.42730>. Acesso em: 09 set. 2022.

LE, T. T.; BEHL, A. Role of corporate governance in quick response to Covid-19 to improve SMEs' performance: evidence from an emerging market. **Operations Management Research**, [S. l.], v. 15, p. 528-550, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00238-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-021-00238-4>. Acesso em: 15

maio 2022.

LEONIDOU, L. C.; CHRISTODOULIDES, P.; KYRGIDOU, L. P.; PALIHWADARIA, Daydanda. Internal drives and *performance* consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 140, n. 3, p. 585-606, 2017. DOI: 10.1007/s10551-015-2670-9. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v140y2017i3d10.1007_s10551-015-2670-9.html. Acesso em: 12 nov. 2022.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of management review**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259035>. Acesso em: 19 nov. 2022.

LEPORE, L. et al. Corporate governance in the digital age: the role of social media and board independence in CSR disclosure. Evidence from Italian listed companies. **Journal of Management and Governance**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 749-785, 2021. DOI:10.1007/s10997-021-09617-2. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/kapjmgvg/v_3a27_3ay_3a2023_3ai_3a3_3ad_3a10.1007_5fs10997-021-09617-2.htm. Acesso em: 12 jul. 2022.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **A Internet, o comportamento do consumidor e as práticas de marketing**. São Paulo : FGV EAESP, Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2001.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507369900130>. Acesso em: 06 out. 2022.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, [S. l.], v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002. DOI: 10.1037//0003-066X.57.9.705. Disponível em: <https://www->

2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf. Acesso em: 15 out. 2022.

LONDON, B.; DOWNEY, G.; MACE, S. Psychological theories of educational engagement: A multi-method approach to studying individual engagement and institutional change. **Vanderbilt Law Review**, [S. l.], v. 60, n. 2, p. 455, 2007. Disponível em: <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol60/iss2/7/>. Acesso em: 10 out. 2022.

LUSCH, R. F.; UDELL, J. G.; LACZNIAK, Gene R. The future of marketing strategy. **Business Horizons**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 65-74, 1976. Disponível em: https://epublications.marquette.edu/market_fac/227/. Acesso em: 27 out. 2022.

LUTHANS, F.; PETERSON, S. J. Employee engagement and manager self-efficacy. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 21, n. 5, p. 376-387, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710210426864/full/html>. Acesso em: 23 out. 2022.

MACEY, W.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 3-30, mar. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/meaning-of-employee-engagement/0517A938DBEDA2E0BE2FBE27A9DDC4DB>. Acesso em: 14 out. 2022.

MAIGNAN, I. et al. Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 313-338, 2011. DOI:10.1080/0965254X.2011.581384. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2011.581384>. Acesso em: 13 out. 2022.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. **Journal of Business Research**, [S. l.],

v. 58, n. 1, p. 1-8, 2005. DOI:10.1016/S0148-2963(03)00075-4. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v58y2005i1p1-8.html>. Acesso em: 18 set. 2022.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2008.31193458>. Acesso em: 15 set. 2022.

MATTHEWS, G. et al. Task engagement, cerebral blood flow velocity, and diagnostic monitoring for sustained attention. **Journal of Experimental Psychology: Applied**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 187-203, 2010. DOI: 10.1037/a0019572. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20565203/>. Acesso em: 13 set. 2022.

MICHAELIS. **Dicionário da língua portuguesa**. São Bernardo do Campos/SP: Melhoramentos, 2022.

MICHEL, S.; BROWN, S. W.; GALLAN, A. Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. **California Management Review**, [S. l.], v. 50, n. 3, p. 49-65, abr. 2008. Disponível em: <https://business.fau.edu/images/business/centers/center-for-services/files/publications/Michel%20et%20al%20CMR%202008.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259247>. Acesso em: 24 mar. 2023.

MONDAK, J. et al. Personality and civic engagement: An integrative framework for the study of trait effects on political behavior. **American Political Science Review**, [S. l.], v. 104, n. 1, p. 85-110, 2010. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science->

review/article/abs/personality-and-civic-engagement-an-integrative-framework-for-the-study-of-trait-effects-on-political-behavior/962801FD4C91BBFEB6996AE8DF71AED1. Acesso em: 22 mar. 2023.

NEKHILI, M. et al. Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 77, n. 1, p. 41-52, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317301145>. Acesso em: 26 mar. 2023.

OH, H; BAE, J; KIM, S. J. Can Sinful Firms Benefit from Advertising Their CSR Efforts? Adverse Effect of Advertising Sinful Firms' CSR Engagements on Firm Performance. **J Bus Ethics**, [S. l.], v. 143, n. 2, p. 643-663, 2017. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v143y2017i4d10.1007_s10551-016-3072-3.html. Acesso em: 20 mar. 2023.

OLIVEIRA, F. F. de et al. Adaptação transcultural para o português brasileiro do instrumento Indicators of Integration Scorecard. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 228-238, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015239>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ORLYTZKI, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, Sara L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003. Disponível em: . Acesso em: 20 mar. 2023.

ORNSTEIN, S. The hidden influences of office design. **Academy of Management Perspectives**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 144-147, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4164886>. Acesso em: 20 fev. 2023.

OSTERMAN, P. Institutional labor economics, the new personnel economics, and internallabor markets: a reconsideration. **Industrial and Labor Relations Review**, [S. l.], v. 64, n. 4, p. 637-653, 2011. DOI:10.2307/41343677. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41343677>. Acesso em: 20 mar. 2023.

OWYANG, J. **Defining engagement**. Web-strategist, 2007. Disponível em: <http://www.web-strategist.com/blog/2007/02/01/defining-engagement/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

PANSARI, A.; KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedentes and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-016-0485-6>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PAPAGIANNAKIS, G. et al. Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement. **Bus. Strat. Env.**, [S. l.], v. 28, p. 939-950, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/bstrat/v28y2019i6p939-950.html>. Acesso em: 15 mar. 2023.

PASQUALI, Luiz. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Rev. psiquiatr. clín.**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 206-13, 1998. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-228044>. Acesso em: 14 mar. 2023.

PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; BLOME, C. Motives and *performance* outcomes of sustainable supply chain management practices: a multitheoretical perspective. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v.145, n. 2, p. 239-258, Oct. 2017. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/45022243>. Acesso em: 21 mar. 2023.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Retorno sobre clientes**: um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Exploring heterogeneity and publication bias. In: PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide**. Malden, USA: Blackwell Publishing, 2006. p. 215-246.

PETTERSON, P.; TING, Y.; KO, R. Understanding Customer Engagement in Services. **Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC**. Brisbane, 2006.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 479-502, Feb. 2005. Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2023. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3857968>. Acesso em: 27 mar. 2023.

PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Ed.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, 1998. p. 171-208.

PUNJAISRI, K.; EVANSCHITZKY, H.; WILSON, A. Internal branding: an enabler of employee's brand-supporting behaviours. **Journal of Service Management**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 209-226, 2009. DOI: 10.1108/09564230910952780. Disponível em: <https://modir3-3.ir/article-english/article314.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

PUTREVU, S.; LORD, K. R. Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions. **Journal of Advertising**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 77-90, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.1994.10673443>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1995-11689-001>. Acesso em: 11 mar. 2023.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: its measurement and impact on *performance*. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 293-305, Aug. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>. Acesso em: 17 mar. 2023.

RESNICK, E. Defining engagement. **Journal of International Affairs**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 551-566, 2001. DOI:10.32422/mv.1541. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1290552377>. Acesso em: 17 mar. 2023.

ROUSSEAU, D. M. The 'problem' of psychological contract considered. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 665-671, 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3100282>. Acesso em: 14 maio 2023.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 19-38, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-06-2018-0034/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023. Disponível em: . Acesso em: 15 maio 2023.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html> . Acesso em: 15 maio 2023.

SANTINI, F. O. et al. Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 48, p. 1211-1228, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00731-5>. Acesso em: 15 maio 2023.

SARKER, Md. A. R.; ASHRAFI, D. M. The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: a study from retail shops in Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management**, [S. l.], v. 12, n. 3, May 2018. DOI:10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13. Disponível em: https://jbrmr.com/cdn/article_file/content_25199_18-04-20-03-32-13.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

SASHI, C. M. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, [S. l.], v. 50, n. 2, p. 253-272, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741211203551/full/html> . Acesso em: 15 maio 2023.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. **J. Bus Ethics**, [S. l.], v. 147, n. 2, p. 241-259, 2018. DOI:10.1007/s10551-015-2938-0. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/45022375>. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Business cases and corporate engagement with sustainability: differentiating ethical motivations. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 147, n. 2, p. 241-259, jan. 2018. DOI:10.1007/s10551-015-2938-0. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v147y2018i2d10.1007_s10551-015-2938-0.html. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHNEIDER, B. et al. Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. **J. Organ Behav**, [S. l.], v. 39, p. 462-480, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2244>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2244>. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHRAG, B. Piercing the veil: Ethical issues in ethnographic research. **Science and Engineering Ethics**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 135-160, 2009. DOI:10.1007/s11948-008-9105-2 Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19034693/>. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI:10.1023/A:1015630930326. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

SCHMIDT, C.; FOERSTI, K.; SCHALTENBRAND, B. The supply chain position paradox: green practices and firm *performance*. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 3-25, jan. 2017. DOI:10.1111/jscm.12113. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/jscmgt/v53y2017i1p3-25.html>. Acesso em: 15 maio 2023.

SEDLEY, R. Six theses on digital customer engagement in a troubled economy. **Richard Sedley**, 2008. Disponível em: <http://richard-sedley.iuplog.com/default.asp?item=298747>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SETHUTAMAN, R.; TELLIS, G. J.; BRIESCH, R. A. How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 457-471, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.457>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2011-11694-004>. Acesso em: 15 maio 2023.

SHANTZ, A. et al. The role of employee engagement in the relationship between job design and task *performance*, citizenship and deviant behaviours. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v.24, n.13, p.2608- 2627, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.744334>. Acesso em: 15 maio 2023.

SHAPIRO, B. Y. What the hell is market oriented?, **Harvard Business Review**, 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented>. Acesso em: 15 maio 2023.

SHEVLIN, R. Engagement Myopia. **Marketing Roi**, 2007. Disponível em: <https://marketingroi.wordpress.com/2007/01/02/engagement-myopia/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SHEN CHEN, J. et al. A multilevel analysis of customer engagement, its antecedents, and the effects on service innovation. **Total Quality Management**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 410-428, 2018. DOI:10.1080/14783363.2016.1203249. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304618843_A_multilevel_analysis_of_customer_engagement_its_antecedents_and_the_effects_on_service_innovation. Acesso em: 12 maio 2023.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **Journal of marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800104>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299405800104>, acesso em 09 out. 2022.

SMITH, C. H. Alfred Russel Wallace, Geographer. **Geography Compass**, [S. l.], v. 4, n. 5, p. 388-401, maio 2010. DOI: 10.1111/j.1749-8198.2010.00329.x. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/43620406.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

SMITH, N. C.; COOPER-MARTIN, E. Ethics and target marketing: the role of product harm and consumer vulnerability. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 61, n. 3, p. 1-20, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299706100301>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299706100301>. Acesso em: 15 maio 2023.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. 11 ed. Porto Alegre-RS. Editora Bookman Editora Ltda, 2016.

SOUSA, V. D.; ROJJANASRIRAT, W. Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: a clear and user-friendly guideline. **Journal of evaluation in clinical practice**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 268-274, 2011. DOI: 10.1111/j.1365-2753.2010.01434.x. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20874835/>. Acesso em: 15 maio 2023.

SRIVASTAVA, M; SIVARAMAKRISHNAN, S. Mapping the themes and intellectual structure of customer engagement: a bibliometric analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 702-727, 2021. DOI:10.1108/MIP-11-2020-0483. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351185269_Mapping_the_themes_and_intellectual_structure_of_customer_engagement_a_bibliometric_analysis. Acesso em: 15 maio 2023.

STAINER, A; STAINER, L. Business *performance* – a stakeholder approach. **International Journal of Business Performance Management**, [S. l.], v.1, n.1, p.2-12, 1998. DOI:10.1504/IJBPM.2003.003257. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ids/ijbpma/v1y1998i1p2-12.html>. Acesso em: 08 maio 2023.

STEWART, H ; GAPP, R. Achieving Effective Sustainable Management: A Small-Medium Enterprise Case Study. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt**, [S. l.], v. 21, p. 52-64, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1305>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1305>. Acesso em: 14 jun. 2023.

STOGDILL, R. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 1-14, 1950. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0053857>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1950-04552-001>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SUNDHEIM, D.; STARR, K. Making stakeholder capitalism a reality. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/01/making-stakeholder-capitalism-a-reality>. Acesso em: 13 jan. 2023.

SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy**: profiting from collaborative business relationships. São Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

SWEDBERG, R. **Theorizing in social science**: The context of discovery. California, USA: Stanford University Press, 2014.

TARUS, D. K. Corporate social responsibility engagement in Kenya: bottom line or rhetoric?. **Journal of African Business**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 289-304, 2015. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/taf/wjabxx/v16y2015i3p289-304.html>. Acesso em: 12 fev. 2-23.

THAKUR, R. Understanding customer engagement and loyalty: A case of mobile devices for shopping. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S. l.], v. 32, p. 151-163, Sep. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.06.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698916300649>. Acesso em: 07 jun. 2023.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge means of systematic review. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375> Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 29 jul. 2023.

TRUSOV, M.; BUCKLIN, R. E.; PAUWELS, K. Estimating the dynamic effects of *on-line* word-of-mouth on member growth of a social network site. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 73, n. 5, p. 90-102, 2009. DOI:10.1509/jmkg.73.5.90. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/ESTIMATING-THE-DYNAMIC-EFFECTS-OF-ONLINE-ON-MEMBER-Trusov-Bucklin/b5d0d9480f0cbb938a2f5b2cdefa0d324e8caa41>. Acesso em: 10 jul. 2023.

VAN DER VOORDT, T. J. M. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. **Journal of Corporate Real Estate**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 133-148, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14630010410812306/full/html>. Acesso em: 11 jul. 2023.

VAN DOORN, J. et al. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670510375599>. Acesso em: 09 jul. 2023.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Visualizing bibliometric networks. In: DING, Y.; ROUSSEAU, R.; WOLFRAM, D. (Ed.). **Measuring scholarly impact: methods and practice**. Cham: Springer, 2014. p. 285-320.

VARADARAJAN, P. R. Marketing contribution to strategy: the view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 335-343, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02725210>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02725210>. Acesso em: 18 jun. 2023.

VERHOEF, P. C.; FRANSES, P. H.; HOEKSTRA, J. C. The effect of 120 relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: does age of relationship matter? **Journal of the Academy of Marketing**

Science, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 202-216, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070302303002>. Disponível em: <https://research.rug.nl/en/publications/the-effect-of-relational-constructs-on-customer-referrals-and-num>. Acesso em: 24 jun. 2023.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVENN, Anne; TSIROS, Michael; SCHLESINGER, Leonard A.. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435908000845>. Acesso em: 23 jun. 2023.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012. DOI: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2870770](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2870770). Acesso em: 21 jun. 2023.

VURAL-YAVAS, C. Economic policy uncertainty, stakeholder engagement, and environmental, social, and governance practices: The moderating effect of competition. **Corp Soc Responsib Environ Manag**, v. 28, p. 82-102, 2021. Disponível em: . Acesso em: 17 jun. 2023.

WANG, Z.; KIM, H. G. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm *performance*? Dynamic capability perspective. **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 39, p. 15-26, Aug. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S109499681730018X>. Acesso em: 13 jun. 2023.

WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017. Disponível em:

<https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v60y2017i3p395-404.html>. Acesso em: 02 jun. 2023.

WARRICK, D. D.; MUELLER, J. **Learning from real world cases: lessons in changing cultures**. New Zeland: Triaxis Ltd., 2015.

WEBSTER J. R.; FREDERICK, E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681388900067>. Acesso em: 19 jun. 2023.

WILSON, D. B. Systematic coding. In: COOPER, H.; HEDGES, L. V.;

VALENTINE, J. C. (Org.). **The handbook of research synthesis and meta-analysis**. New York: Russell Sage Foundation, 2009. p. 159-176. Disponível em: <https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20The%20Handbook%20of%20Research%20Synthesis%20and%20Meta-Analysis.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

WINKLER, A. L. P; BROWN, J. A; FINEGOLD, D. L. Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 160, p. 913-936, 2019. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v160y2019i4d10.1007_s10551-018-3924-0.html. Acesso em: 18 maio 2023.

WONG, S. K. S. Environmental requirements, knowledge sharing and green innovation: empirical evidence from the electronics industry in China. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 321-338, July 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1746>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1746>. Acesso em: 09 maio 2023.

YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, E. T. C. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm *performance* in the service industry. **International**

Journal of Production Economics, [S. l.], v. 124, n. 1, p. 109-120, mar. 2010. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v124y2010i1p109-120.html>. Acesso em: 12 maio 2023.

YOO, C. W.; KIM, Y. J.; SANDERS, G. L. The impact of interactivity of electronic word of mouth systems and E-Quality on decision support in the context of the e-marketplace. **Information & Management**, [S. l.], v. 52, n. 4, p. 496-505, jun. 2015. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.03.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720615000282?via%3Dihub>. Acesso em: 11 maio 2023.

YOON, G. et al.. Attracting Comments: Digital Engagement Metrics on Facebook and Financial Performance. **Journal of Advertising**, Miami, USA, v. 47, n. 1, p. 24-37, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1405753>. Disponível em: <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/journalArticle/Attracting-Comments-Digital-Engagement-Metrics-on/991031578461702976>. Acesso em: 15 maio 2023.

YOU, Y.; VADAKKEPATT, G. G.; JOSHI, A. M. A Meta-analysis of electronic word-of-mouth elasticity. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 79, n. 2, p. 19-39, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.14.0169>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.14.0169>. Acesso em: 12 abr. 2023.

ZAICHKOWSKY, J. L. Measuring the involvement construct. **Journal of Consumer Research**, Chicago Illinois, USA, v. 12, n. 3, p. 341-352, 1985. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/254378>. Acesso em: 20 abr. 2023.

ZEGHAL, D.; AHMED, S. A. Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 39-53, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513579010136343>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513579010136343/full/html> <https://www.jstor.org/stable/1251446>. Acesso em: 10 mar. 2023.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end

model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251446>. Acesso em: 20 mar. 2023.

**APÊNDICE A – Instrumentos de pesquisa para a dimensão clientes e colaboradores
com seus fatores moderadores**

(continua)

ENGAJAMENTO DO CLIENTE			ENGAJAMENTO DO COLABORADOR		
Nº	FATOR	ORIGINAL	Nº	FATOR	ORIGINAL
1	Compras	I will continue buying the products/services of this brand in the near future.	1	Satisfação	I receive recognition for a job well done.
2	Compras	My purchases with this brand make me content	2	Satisfação	I feel close to the people at work.
3	Compras	I do not get my money's worth when I purchase this brand.	3	Satisfação	I feel good about working at this company.
4	Compras	Owning the products/services of this brand makes me happy	4	Satisfação	I feel secure about my job.
5	Referências	I promote the brand because of the monetary referral benefits provided by the brand.	5	Satisfação	I believe management is concerned about me.
6	Referências	In addition to the value derived from the product, the monetary referral incentives also encourage me to refer this brand to my friends and relatives.	6	Identificação	I am proud to tell others that I am part of the organization.
7	Referências	I enjoy referring this brand to my friends and relatives because of the monetary referral incentives.	7	Identificação	I feel a sense of ownership toward this organization.
8	Referências	Given that I use this brand, I refer my friends and relatives to this brand because of the monetary referral incentives.	8	Identificação	My sense of pride toward the organizational brand is reinforced by its brand-related message.
9	Influência	I do not actively discuss this brand on any media.	9	Identificação	I view the success of the brand as my own success.
10	Influência	I love talking about my brand experience.	10	Identificação	The organization is like a family to me.
11	Influência	I discuss the benefits that I get from this brand with others.	11	Identificação	When I talk about this organization, I usually say "we" rather than "they."
12	Influência	I am a part of this brand and mention it in my conversations.	12	Identificação	When someone praises this brand, it feels like a personal compliment.
13	Conhecimento	I provide feedback about my experiences with the brand to the firm.	13	Comprometimento	My commitment to deliver the brand increases along with my knowledge of the brand.
14	Conhecimento	I provide suggestions for improving the performance of the brand.	14	Comprometimento	I am very committed to delivering the brand promise to our customers.

(conclusão)

15	Conhecimento	I provide suggestions/feedbacks about the new product/services of the brand.	15	Comprometimento	This organization has a great deal of personal meaning for me.
16	Conhecimento	I provide feedback/suggestions for developing new products/services for this brand.	16	Lealdade	I will be happy to spend the rest of my career in this organization.
			17	Lealdade	I do not have an intention to change to another organization at this moment.
			18	Lealdade	My intention to stay is driven by the fact that I am competent in delivering the brand promise.
			19	Performance	My performance in the last appraisal exceeded expectations.
			20	Performance	The amount of opportunity for my performance improvement at my organization is high.,

APÊNDICE B: Instrumento de Pesquisa para a dimensão engajamento da empresa e seus fatores moderadores

ENGAJAMENTO DA EMPRESA		
NÚMERO	FATOR	ORIGINAL
1	Ambiental	My company minimizes the environmental impact of its activities
2	Ambiental	My company designs products and packaging that can be reused, repaired or recycled
3	Ambiental	My company voluntarily exceeds legal environmental regulations
4	Ambiental	My company makes investments to save energy
5	Ambiental	My company reuses and recycles materials
6	Ambiental	My company adopts measures for ecological design in products/services
7	Ambiental	My company implements programs to use alternative energy
8	Ambiental	My company implements programs to reduce water consumption
9	Ambiental	My company regularly conducts environmental audits
10	Social	We work with various stakeholders to understand their expectations that have been placed in front of us.
11	Governança	We select suppliers based on the set of environmental, social, and economic criteria.
12	Social	We participate in the development and preservation of the local cultural and historical heritage.
13	Social	We prefer the purchase and use of social friendly products and services.
14	Social	We monitor the impact of our product/services on the community/society.
15	Governança	We act responsibly and ethically when pricing our products/services.
16	Governança	Our customers/clients always have full information about our offerings

APÊNDICE C – Tabela de Validação de Engajamento dos Clientes enviadas aos Juízes

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
<p>CONSTRUCTO: Engajamento do Cliente – São formados por 16 questões, sendo 04 para cada fator – Compras, Referência, Influência e Conhecimento. Baseados no instrumento do trabalho de Kumar e Pansari (2016)</p>				
Eu tenho interesse em adquirir os produtos/serviços desta marca num futuro próximo;	COMPRAS	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto satisfeito ao adquirir os produtos/serviços desta marca		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu não sinto que vale a pena o investimento do meu dinheiro na aquisição dos produtos/serviços desta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto feliz ao consumir os produtos/serviços desta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Eu indico esta marca por conta dos benefícios financeiros resultantes desta indicação;	REFERÊNCIAS	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu indico esta marca não só em decorrência dos benefícios financeiros que ela me dá, mas também		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Gosto de indicar esta marca para meus amigos e parentes por causa dos incentivos monetários de indicação.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu indico esta marca para meus amigos e parentes porque eu a utilizo.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu não me manifesto publicamente sobre esta marca em nenhuma mídia;	INFLUÊNCIA	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu gosto de falar sobre a minha experiência com esta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu falo para outras pessoas os benefícios que esta marca me proporciona.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto parte desta marca e a menciono em minhas conversas.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou um feedback para a empresa sobre as minhas experiências com esta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Eu dou sugestões à empresa sobre como melhorar o desempenho da marca;	CONHECIMENTO	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou sugestões/retorno à empresa sobre os novos produtos/serviços da marca.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou sugestões/retorno para a empresa sobre possíveis novos produtos/serviços que ela pode desenvolver.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto satisfeito ao adquirir os produtos/serviços desta marca		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu não sinto que vale a pena o investimento do meu dinheiro na aquisição dos produtos/serviços desta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto feliz ao consumir os produtos/serviços desta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu indico esta marca por conta dos benefícios financeiros resultantes desta indicação;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Eu indico esta marca não só em decorrência dos benefícios financeiros que ela me dá, mas também	REFERÊNCIAS	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Gosto de indicar esta marca para meus amigos e parentes por causa dos incentivos monetários de indicação.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu indico esta marca para meus amigos e parentes porque eu a utilizo.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu não me manifesto publicamente sobre esta marca em nenhuma mídia;	INFLUÊNCIA	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu gosto de falar sobre a minha experiência com esta marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu falo para outras pessoas os benefícios que esta marca me proporciona.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu me sinto parte desta marca e a menciono em minhas conversas.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou um feedback para a empresa sobre as minhas experiências com esta marca;	CONHECIMENTO	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou sugestões à empresa sobre como melhorar o desempenho da marca;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Eu dou sugestões/retorno à empresa sobre os novos produtos/serviços da marca.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Eu dou sugestões/retorno para a empresa sobre possíveis novos produtos/serviços que ela pode desenvolver.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

APÊNDICE D – Tabela de Validação do Instrumento de Engajamento de Colaboradores enviado aos Juízes

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
<p>CONSTRUCTO: Engajamento do Colaborador – São formados por 20 questões, sendo 05 para o fator satisfação, 07 para o fator identificação, 03 para o fator comprometimento, 04 para o fator lealdade e 02 para o fator performance. Baseados no instrumento do trabalho de Kumar e Pansari (2016)</p>				
Sinto-me reconhecido pelos trabalhos bem feitos que realizo.	SATISFAÇÃO	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Sinto-me próximo das pessoas no trabalho.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Sinto-me bem trabalhando nesta empresa.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Sinto-me seguro em relação ao meu trabalho.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Acredito que a gerência (liderança) está preocupada comigo.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte da organização.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Tenho um sentimento de dono com relação a esta organização.	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO		

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Meu orgulho pela marca é reforçado por aquilo que ela representa	IDENTIFICAÇÃO	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Vejo o sucesso da marca como meu próprio sucesso.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
A organização é como uma família para mim.				
Quando falo sobre esta organização, costumo dizer “nós” em vez de “eles”.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Quando alguém elogia esta marca, parece um elogio pessoal.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Meu comprometimento com a marca aumenta à medida que eu a conheço melhor	COMPROMETIMENTO	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Estou muito empenhado em levar a promessa da marca aos nossos clientes.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Ficarei feliz em permanecer nesta organização durante toda minha carreira		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica)	O item possui qualidade técnica	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
Não tenho intenção de mudar para outra organização neste momento.	LEALDADE	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha intenção de permanecer na empresa é motivada pela minha capacidade de cumprir a promessa da marca.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Meu desempenho na última avaliação superou as expectativas.	PERFORMANCE	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
A quantidade de oportunidades para a melhoria do meu desempenho na minha organização é Ita.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

APÊNDICE E – Tabela de Validação de Escala de Engajamento da Empresa enviado aos Juízes

ITEM	DIMENSÃO TEÓRICA (definida <i>a priori</i>)	Julgue de 1 a 4 a relevância e representatividade do item (à dimensão teórica) 1 = não relevante ou não representativo 2 = item necessita de grande revisão para ser representativo 3 = item necessita de pequena revisão para ser representativo 4 = item relevante e representativo	O item possui qualidade técnica (atende aos 5 critérios: Simplicidade, Clareza, Modalidade, Tipicidade e Credibilidade?)	Observações / Nova redação (qual critério deixou de ser satisfeito?)
<p>CONSTRUCTO: Engajamento da Empresa – São formados por 15 questões, sendo 09 para o fator Ambiental, 03 para o fator Social e 03 para o fator Governança Corporativa e outros Stakeholders. Baseados nos trabalhos de Jorge et al.. (2015) e Čorić et al. (2020).</p>				
Minha empresa minimiza o impacto ambiental na realização de suas atividades;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa desenvolve produtos e embalagens que podem ser reutilizados, reparados ou reciclados.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa, voluntariamente, vai além das regulamentações ambientais propostas pela legislação		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa faz investimentos para economizar energia elétrica		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	

Minha empresa tem uma política de reutilização e reciclagem de materiais	AMBIENTAL	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa adota medidas para o design ecológico em produtos/serviços		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa implementa programas para o uso de energias alternativas		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa implementa programas para reduzir o consumo de água		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa realiza auditorias ambientais regularmente		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa participa do desenvolvimento e da preservação do patrimônio cultural e histórico local	SOCIAL	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa prefere a compra e o uso de produtos/serviços socialmente responsáveis;		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa monitora o impacto dos produtos/serviços na comunidade/sociedade		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa seleciona fornecedores com base em critérios ambientais, sociais e econômicos	GOVERNANÇA CORPORATIVA E OUTROS STAKEHOLDERS	1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa age de forma responsável e ética na precificação dos produtos/serviços		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	
Minha empresa sempre fornece aos clientes informações completas sobre as ofertas que realiza.		1 () 2 () 3 () 4 ()	() SIM () NÃO	