

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM CONSTRUTO DE MÚLTIPLAS ABORDAGENS

WORK ENGAGEMENT: A MULTIPLE APPROACH CONSTRUCT

Paula Maria Rattis Teixeira

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (São Carlos/Brasil).
Professora na Universidade Federal de Lavras (São Sebastião do Paraíso/Brasil).
E-mail: paula.teixeira@ufla.br

Fernando César Almada Santos

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (São Paulo/Brasil). Professor na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (São Paulo/Brasil).
E-mail: almada@sc.usp.br

Recebido em: 15 de janeiro de 2025
Aprovado em: 10 de março de 2025
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
RGD | v. 22 | n. 1 | p. 65-90 | jan./jun. 2025
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v22i1.3871>

RESUMO

No presente artigo busca-se visitar a temática do engajamento no trabalho, condição tão almejada por organizações e profissionais de recursos humanos aos trabalhadores que nela atuam. O objetivo foi analisar a produção acadêmica acerca do engajamento no trabalho, de modo a categorizar diferentes perspectivas teóricas sobre a temática. Nota-se que este construto é visto de maneiras distintas no âmbito das organizações – que almejam, cada vez mais, trabalhadores engajados – e no âmbito acadêmico, onde em geral, o engajamento é visto como um estado difuso de presença psicológica no trabalho que envolve conexão positiva, por vezes afetiva, com o ato de trabalhar marcado pelo emprego de energia, dedicação e concentração nas tarefas. Trata-se de um construto que caiu no senso comum, e justamente por isso, tem seu significado comumente distorcido, de modo que, neste manuscrito, opte-se por debater a relação do engajamento com outros construtos do comportamento organizacional, com o intuito de apresentantar diferenciações e similaridades entre os mesmos. Diferentes autores buscam desde os anos 2000, quando os estudos acadêmicos sobre o tema ganharam corpo, estabelecer bases teórico-metodológicas para a temática, as quais, por vezes, divergem entre si. Neste artigo busca-se demonstrar que apesar da abordagem de Wilmar Schaufeli, pesquisador holandês, ser dominante em estudos da área, inclusive brasileiros, não se trata da única perspectiva de olhar para o tema, existindo autores, inclusive, críticos à elaboração do pesquisador e seus colaboradores. Propõe-se, assim, neste artigo essencialmente teórico, a divisão dos estudos sobre o tema em 4 perspectivas teóricas distintas e a proposição de uma conceituação para o construto de modo a viabilizar a operacionalização de estudos empíricos posteriores.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho. Perspectivas teóricas. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to explore the subject of work engagement, a condition so desired by organizations and human resources professionals for their workers. It is possible to see that this construct is seen in different ways within organizations – which aim for engaged workers – and within universities and research centers. In the latter, engagement is seen as a diffuse state of psychological presence at work. It involves a positive connection, sometimes affective, with the act of working, marked by energy, dedication and concentration on tasks. It is a construct that has fallen into common sense and, therefore, its meaning is commonly distorted. So that, in this manuscript, we chose to discuss the relationship between engagement and other organizational behavior constructs in order to present differentiations and similarities between them. Since the 2000s, when studies on the subject intensified, different authors have sought to establish theoretical-methodological bases for the topic, which, at times, diverge from each other. This paper seeks to demonstrate that, despite the Wilmar Schaufeli approach, a Dutch researcher, being dominant in studies in the area, including Brazilian ones, it is not the only perspective to look at the topic, and there are even authors who are critical of his elaboration. Therefore, in this theoretical article, we propose dividing studies on the topic into four different theoretical perspectives and proposing a conceptualization for the construct in order to enable the operationalization of subsequent empirical studies.

Keywords: Work engagement. Theoretical perspectives. Organizational behavior.

1 INTRODUÇÃO

Em Psicologia, construto se refere a uma característica mental que não pode ser observada diretamente, mas cujas manifestações podem ser observadas. Essa característica/construto que não pode ser diretamente mensurada, mas depende da avaliação de comportamentos, é também chamada de traço latente. Tais construtos necessitam de estudos aprofundados que envolvem sua definição explícita seguida de estudos empíricos que a ratifiquem. O engajamento no trabalho é um construto comumente estudado por pesquisadores das áreas da Psicologia, da Administração, da Engenharia de Produção e do Comportamento Organizacional. Nos últimos anos também tem sido empregado por consultorias de Recursos Humanos, numa abordagem marcada pelo senso comum e de forma bem distinta de como é conceituado academicamente.

Neste artigo teórico, busca-se analisar diferentes abordagens empregadas academicamente para estudar o engajamento no trabalho. Muito embora a perspectiva teórica adotada pelo grupo de pesquisas de Wilmar Schaufeli, pesquisador e professor da Universidade de Utrecht da Holanda, seja a abordagem predominante com uma vasta pesquisa e produção acadêmica acerca da temática, sua perspectiva não se trata, de modo algum, de um consenso científico.

Desta forma, este artigo tem como objetivo analisar a produção acadêmica acerca do engajamento no trabalho, de modo a categorizar diferentes perspectivas teóricas sobre a temática. De maneira complementar também investiga-se adjacências deste construto com outros comumente empregados em estudos na área do comportamento organizacional de modo a explicitar suas diferenças e intersecções. Conclui-se o artigo apresentando uma proposta de definição para o engajamento no trabalho que possa viabilizar futuras pesquisas empíricas sobre o tema. Trata-se, portanto, de um artigo de revisão narrativa que busca discutir a temática a partir da perspectiva dos autores.

O texto está organizado de modo que na próxima seção são apresentadas as distintas abordagens teóricas para o engajamento no trabalho identificadas a partir da revisão empregada, as quais foram divididas em 4 categorias. Na seção 3 discute-se as relações do engajamento com outros construtos do comportamento organizacional. Na seção 4, propõe-se uma definição conceitual para o construto, elaborada a partir das perspectivas teóricas apresentadas. E, por fim, são tecidas as considerações finais.

2 DISTINTAS ABORDAGENS PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

A pesquisa sobre engajamento é mais distintamente circunscrita nos campos da Administração e da Psicologia do Trabalho. O primeiro autor a tratar os conceitos de engajamento e desengajamento

no trabalho foi Kahn (1990, p. 694), segundo o qual o engajamento se refere ao “aproveitamento que os próprios membros da organização fazem de suas funções de trabalho”. Ao estarem engajadas, as pessoas se empregam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente enquanto desempenham suas atividades. O desengajamento, por sua vez, seria o “desacoplamento do eu dos papéis do trabalho; no desengajamento, as pessoas se afastam e se defendem física, cognitiva ou emocionalmente durante o desempenho de suas atividades” (Kahn, 1990, p. 694).

Não obstante o trabalho qualitativo de Kahn (1990) ser pioneiro e ter aberto caminho para outros estudos sobre o tema, foi apenas com a emergência da chamada Psicologia Positiva¹, no início dos anos 2000, que a estrutura do construto “engajamento no trabalho” passa a ser analisada com maior frequência e profundidade. No entanto, a popularização do conceito, a partir desse período, veio acompanhada de uma pluralidade de entendimentos acerca da constituição do que seria o engajamento, variando de uma abordagem que associa o engajamento a fatores pessoais (Kahn, 1990); passando por um entendimento do engajamento como sendo a antítese do *burnout* (Maslach; Leiter, 1997); até a abordagem que domina ensaios teóricos na atualidade, a qual é derivada dos estudos de Schaufeli *et al.* (2002) e entende o engajamento como um estado mental relativamente duradouro, positivo e gratificante associado ao trabalho, marcado por vigor, dedicação e absorção. Posteriormente, uma quarta abordagem passou a associar o engajamento a fatores organizacionais (Saks, 2006).

A diversidade de perspectivas acerca do engajamento no trabalho levou alguns autores a analisar a historicidade da construção desse conceito e dividir sistematicamente esses entendimentos a partir da perspectiva teórica que diferentes autores lançaram mão ao longo dos anos. Simpson (2009), por exemplo, a partir de uma revisão da literatura, dividiu as abordagens em quatro linhas distintas: a) engajamento pessoal; b) antítese *burnout*/engajamento; c) engajamento no trabalho; e d) engajamento de trabalhadores. Já Shuck (2011) apresenta um entendimento próximo, também divide as perspectivas teóricas em quatro abordagens, mas que diferem um pouco da adotada por Simpson (2009): a) abordagem de Kahn; b) abordagem da antítese *burnout*/engajamento; c) abordagem da satisfação/engajamento; e d) abordagem multidimensional.

A partir dos estudos que os autores deste artigo têm empreendido sobre o tema, bem como da sistematização de Simpson (2009) e Shuck (2011), categorizou-se 4 perspectivas teóricas para o engajamento no trabalho, as quais são apresentadas a seguir.

¹ A Psicologia Positiva se refere a uma tendência de se concentrar nos aspectos otimistas relacionados ao trabalho, a qual é também profundamente empírica, a partir da sistematização rigorosa da formulação dos construtos e seus respectivos instrumentos de medição (Seligman; Csikszentmihalyi, 2000).

2.1 ABORDAGEM PRECURSORA DE KAHN: O ENGAJAMENTO PESSOAL

Kahn (1990) utiliza os conceitos de engajamento e desengajamento pessoal a partir de uma visão psicanalítica e sociológica de que as pessoas são inerentemente ambivalentes no curso de sua história pessoal, alternando momentos em que se afastam ou se aproximam de determinadas situações ou associações de modo a se proteger ou se lançar em direção a tais situações. Dessa forma, para Kahn (1990), o engajamento pessoal consiste num estado interno, afetado por forças externas, que pode, inclusive, variar diariamente de um extremo a outro. Muito embora modelos de antecedentes e consequências do engajamento tenham sido desenvolvidos a partir dos anos 2000 (e serão tratados adiante), Kahn (1990) já apontava três domínios psicológicos prévios que fazem com que um indivíduo se sinta engajado ou desengajado: significância psicológica, segurança psicológica e disponibilidade psicológica. A significância psicológica consiste em um senso de que haverá um retorno positivo frente aos esforços empregados durante o trabalho. A segurança psicológica diz respeito à sensação de que, ao se mostrar como se é verdadeiramente durante o trabalho, não haverá consequências negativas para sua autoimagem ou para a carreira. Já a disponibilidade está associada à sensação de que se têm os recursos necessários e imprescindíveis ao trabalho (Kahn, 1990).

Em sua abordagem, esse autor enfatiza que o engajamento se expressa em três dimensões: física, emocional e cognitiva (Kahn, 1990). A partir dessa visão precursora, autores posteriores definiram outras dimensões – não tão distintas – como sendo constitutivas do engajamento. Para o autor, é na confluência dessas três dimensões que um determinado indivíduo passa a estar totalmente presente ao executar suas funções de trabalho. Se trata antes, portanto, de uma conexão psicológica associada às tarefas do que uma atitude positiva relacionada à organização, muito embora seja improvável que “as pessoas se envolvam pessoalmente na realização de processos de trabalho quando os fins organizacionais não se encaixem em seus próprios valores” (Kahn, 1990, p. 716). Assim, a perspectiva de Kahn (1990) para o engajamento é também conhecida por engajamento pessoal, uma vez que argumenta que tal estado psicológico “diz respeito ao indivíduo, não às massas, [...trata-se de] uma decisão pessoal que não pode ser mandatada ou forçada. O engajamento é uma experiência pessoal inseparável da natureza individualista do ser humano” (Shuck; Wollard, 2010, p. 102).

Ao lançar mão da perspectiva de Kahn para abordar o engajamento, ou seja, ao se considerar o construto como sendo essencialmente individual e associado a características pessoais, não implica que olhar para o engajamento em nível organizacional seja errado, mas é preciso ter cuidado. Os motivos que levam ao engajamento podem ser “melhor compreendidos da perspectiva de cada indivíduo, unidade e equipe” (Shuck; Wollard, 2010, p. 106).

2.2 O ENGAJAMENTO COMO A ANTÍTESE DE *BURNOUT*

Trata-se de uma abordagem que surgiu a partir dos estudos sobre *burnout* empreendidos por Maslach e Leiter (1997). Na época, a literatura sobre *burnout* estava focada em estudos que associavam a doença principalmente a ocupações que lidavam com o público e em buscar cura para doenças psicossociais (Shuck, 2011). A partir da visão de Maslach e Leiter (1997), o engajamento no trabalho foi conceituado como um estado afetivo positivo persistente caracterizado por altos níveis de ativação e prazer. Os estudos sobre o engajamento passaram então a considerar o papel do bem-estar como estratégia para vencer o *burnout* e os dois construtos passaram a ser vistos como opostos de um mesmo continuum (Maslach; Schaufeli; Leiter, 2001; Schaufeli; Bakker, 2009). Ou seja, ao passo que trabalhadores afetados pelo *burnout* sentem-se exaustos e desumanizados, aqueles engajados se sentem vigorosos e entusiasmados em relação ao seu trabalho (Maslach; Leiter, 1997; Maslach; Schaufeli; Leiter, 2001).

A partir dessa abordagem as dimensões do *burnout* de exaustão, cinismo e ineficácia são vistas como sendo os opostos respectivamente das dimensões energia, envolvimento e eficácia do engajamento (Maslach; Leiter, 1997). Schaufeli e Bakker (2001), ao analisar teoricamente a relação entre as dimensões de engajamento e *burnout*, apontam duas dimensões subjacentes que atuam como ponte entre elas: (i) ativação que varia entre exaustão e vigor e (ii) identificação que atua entre cinismo e dedicação. Nesse sentido, quando um indivíduo experimenta o *burnout*, ele vivencia um estado que combina exaustão (baixa ativação) e cinismo (baixa identificação). O indivíduo engajado, por sua vez, experimenta vigor (alta ativação) e dedicação (alta identificação). As terceiras dimensões de *burnout* e engajamento são eficácia profissional reduzida e absorção, respectivamente. Mas estes não são aspectos opostos de um mesmo continuum como o são exaustão *versus* vigor e cinismo *versus* dedicação.

Assim, durante algum tempo, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) foi utilizado para avaliar aspectos psicométricos tanto de *burnout* quanto de engajamento até que tal concepção passou a ser rebatida (Simpson, 2009). Para Johnson (2003), essa abordagem é crítica na medida em que ignora processos de engajamento cognitivo conforme teorizado por Kahn (1990). Para Ababneh e Macky (2015, p. 15), "assumir que a ausência de uma coisa implica a presença de um oposto teorizado é preocupante". Ou seja, "quando um trabalhador não está afetado pela síndrome de *burnout*, não significa necessariamente que apresente nível de engajamento no seu posto de trabalho" (Teles *et al.*, 2017, p. 10). Schaufeli e Bakker (2003), em um trabalho posterior ao de 2001, também passaram a questionar essa concepção uma vez que, ao se utilizar o mesmo instrumento para medir *burnout* e engajamento, estudos de correlação entre os construtos e suas dimensões ficam comprometidos. A partir de análises Qualitativas, Schaufeli e Bakker (2003, p. 7) identificaram que "mesmo que os trabalhadores com engajamento entrevistados

às vezes sintam-se cansados, diferente de trabalhadores com *burnout* que experienciam fadiga como algo exclusivamente negativo, eles descrevem seu cansaço como um estado prazeroso, porque está relacionado a conquistas positivas". Os autores identificaram, inclusive, trabalhadores que tiveram *burnout* em algum momento de suas carreiras e atualmente experimentam o engajamento, demonstrando alta resiliência. Dessa forma, definem os dois construtos como sendo independentes entre si, negativamente correlacionados, porém mais discretamente que o esperado.

2.3 A ABORDAGEM DO *WORK ENGAGEMENT* DE SCHAUFELI ET AL.

O engajamento como um comportamento, em que o trabalhador coloca sua energia no desenvolvimento de determinado papel, é considerado uma manifestação de presença psicológica² durante a execução de uma atividade, um estado mental específico. Na atualidade, a concepção dominante é a proveniente dos estudos de Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), segundo o qual "o engajamento é definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção". Não se trata, na visão desses autores, de "um estado momentâneo e específico", mas de um "estado afetivo-cognitivo mais persistente e difuso que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular" (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74).

As três dimensões de Schaufeli *et al.* (2002) são as mais exploradas pela comunidade acadêmica que perscruta o conceito. Pode-se dizer que tais dimensões possuem estreita relação com aquelas elaboradas por Kahn (1990). Em geral, "tanto o vigor quanto as dimensões físicas referem-se a estar cheio de energia e a trabalhar até que a tarefa seja concluída" (Viljevac; Cooper-Thomas; Saks, 2012, p. 3694). O vigor diz respeito à energia gasta pelo indivíduo em suas atividades, mesmo diante das dificuldades enfrentadas diariamente, ou seja, "avalia a disposição e o grau de investimento do indivíduo para realizar esforços no trabalho, de maneira persistente" (Vazquez *et al.*, 2015, p. 209). A dedicação e a dimensão emocional dizem respeito a "um senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado

² Pode-se argumentar que, ao ser humano, não há outra forma de estar presente em determinado local. Salvo sob condições de enfermidades mentais, todo indivíduo está presente psicologicamente onde quer que esteja. Todavia, "presença psicológica" trata-se de um vocabulário utilizado primeiramente por Kahn (1990) para caracterizar este estado em que o indivíduo emprega seus sentimentos e pensamentos no desenvolvimento de determinada atividade, de forma não fragmentada, mas sistêmica. "Estar psicologicamente presente não é simplesmente estar motivado para o trabalho, mas sim ser autêntico no trabalho (...). Estando inteiramente presentes, os indivíduos são mais capazes de se conectar uns com os outros, o que permite preencher as difíceis lacunas existentes entre as diferentes posturas éticas, grupos de identidade e subgrupos organizacionais. Efetivamente, o foco do trabalho de Kahn (1990) são os relacionamentos entre o que ele entende ser o sujeito autêntico, de um lado, e o personagem que é posto para desempenhar um papel, do outro" (Freitas, 2020, p. 24).

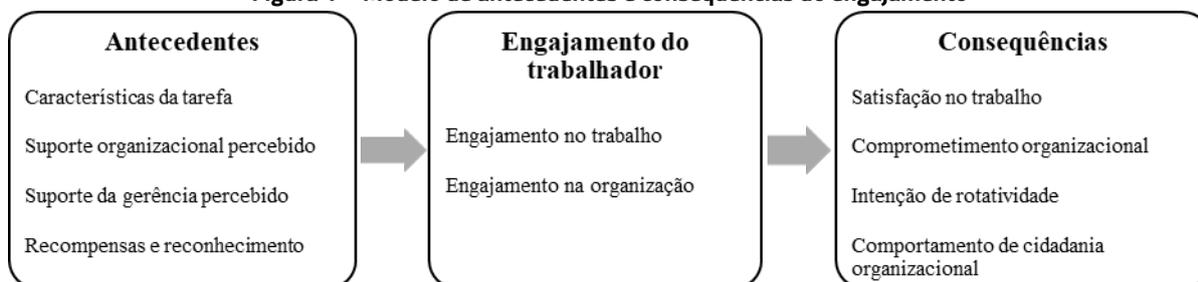
e orgulhoso em relação ao seu labor, sentindo-se inspirado e desafiado por ele” (Schaufeli; Bakker, 2009, p. 6). A dedicação se aproxima do conceito de envolvimento, mas vai um passo além desse nível usual de identificação, tendo um sentido mais profundo, na medida em que inclui um componente afetivo, que se soma ao processo cognitivo de ligação do indivíduo ao trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002; Vazquez *et al.*, 2015). A “absorção e as escalas cognitivas têm a ver com perder-se no trabalho e esquecer tudo o mais” (Viljevac; Cooper-Thomas; Saks, 2012, p. 3694). Trata-se de uma dimensão que se aproxima do estado conhecido como fluxo, “caracterizado como uma experiência ótima de concentração que não requer esforço da pessoa para estar atenta ao trabalho” (Vazquez *et al.*, 2015, p. 209). O fluxo, no entanto, trata-se de um estado de extrema concentração, o qual foi primeiramente investigado por Csikszentmihalyi (1990), e é um conceito mais complexo, caracterizado por um uníssono mente e corpo, concentração e controle completos e sem esforço, chegando à perda de autoconsciência, e assinalado por “experiências de ‘pico’ bastante particulares e de curto prazo, em vez de um estado mental mais difundido e persistente”, como é o caso da absorção do engajamento (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 75).

A partir de sua perspectiva teórica acerca do engajamento, Schaufeli *et al.* (2002) desenvolveram a *Utretch Work Engagement Scale* (UWES), uma escala psicométrica dividida em três subescalas que avaliam o engajamento a partir de cada uma das dimensões propostas pelos autores: vigor, dedicação e absorção. Trata-se atualmente da escala mais empregada em estudos empíricos sobre engajamento ao redor do mundo.

2.4 O FOCO EM ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE TRABALHO DE SAKS

Para Saks (2006), o engajamento é fruto de um intercâmbio social e, portanto, possui duas dimensões, uma relacionada às atividades de trabalho e outra associada à organização. O modelo desenvolvido pelo autor aponta antecedentes e consequências do engajamento conforme modelo indicado na figura 1. Para Saks (2006), características da tarefa, suporte e recompensas atuam como preditores do engajamento. Trabalhadores engajados, por seu turno, apresentam maior satisfação, comprometimento, comportamento de cidadania organizacional e menor intenção de deixar a organização. Em estudos mais recentes, fatores organizacionais, de fato, são apontados como possuindo influência sobre o engajamento. Uma tendência tem sido a utilização de diferentes modelos para avaliar em que medida fatores organizacionais, recursos de trabalho e demandas de emprego sugerem o engajamento (Simpson, 2009). Entre estes modelos, o mais comumente utilizado é o *Job Demand Resource Model* (JD-R) (Bakker; Demerouti, 2007).

Figura 1 – Modelo de antecedentes e consequências do engajamento



Fonte: adaptado de Saks (2006).

Em outra chave de análise, Saks (2006) argumenta que o engajamento envolve componentes cognitivos, emocionais e comportamentais. O fundamento principal dessa perspectiva, ratificada por Macey e Schneider (2008), é de que cada um desses componentes do engajamento sustenta o posterior numa espécie de pirâmide, ou seja, o engajamento se dá primeiramente no plano da cognição, que é antecedente à dimensão emocional, o qual, por sua vez, leva a comportamentos engajados. O engajamento cognitivo atua como um catalisador para os demais e se dá em um “nível pessoal silencioso, ainda não manifestado comportamentalmente, embora seja o comportamento o aspecto que pode ser realmente medido na maioria dos casos” (Shuck; Wollard, 2010, p. 106). Segundo Zigarmi *et al.* (2009), o engajamento é marcado por uma interação de forças internas (cognição, atributos pessoais e comportamentos) e estímulos externos: é da interação entre esses elementos internos e das condições externas que as ações individuais se dão no plano do trabalho. Shuck e Wollard (2010, p. 103) enfatizam que, ao partir desse espaço conceitual, “não é aconselhável que uma organização comece a desenvolver engajamento comportamental, quando o engajamento cognitivo e emocional pode preceder um estado manifesto de comportamento”.

3 A RELAÇÃO DO ENGAJAMENTO COM OUTROS CONSTRUTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A partir dos anos 2000, as pesquisas acerca do engajamento de trabalhadores ganharam força e expandiram em número, tanto no meio acadêmico quanto em ambientes de negócios. Apesar das diferentes abordagens como as elencadas anteriormente, é possível identificar elementos comuns e características particulares desse conceito comumente estudado por acadêmicos e almejado por organizações.

Para começar, é imperativo notar que não são raras as confusões conceituais – especialmente por consultorias de negócios – que tomam o engajamento no trabalho por outros construtos de comportamento, como envolvimento, *workaholism*, comprometimento, satisfação ou esforço discricionário. Um indício desse embaraço conceitual é verificado ao analisar os itens da *Gallup Workplace Audit* (GWA), escala comercial mais utilizada por profissionais para avaliar o engajamento em organizações. Conforme bem colocado por Simpson (2009, p. 1021), “os fatores que precedem uma construção são distintos das características que definem a construção”, e a GWA ao apresentar questões como “Você tem os materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho corretamente?” ou “Nos últimos sete dias, você recebeu reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho?”, parece avaliar antes a percepção de suporte ou reconhecimento do trabalhador do que o estado psicológico associado ao engajamento propriamente dito.

Newman e Harrison (2008) estabelecem uma crítica acerca do uso do construto engajamento, afirmando que o conceito, da forma como é majoritariamente utilizado não apresenta conteúdo novo, mas uma combinação de outros construtos familiares e antigos. Em seu trabalho, os autores apresentam ainda um mapa de sobreposições conceituais entre engajamento e outros conceitos como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, afeto positivo e envolvimento com o trabalho. Suas críticas, no entanto, foram combatidas no domínio da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que vê o construto como autêntico, embora apresente intersecções conceituais com outros.

Diante da controvérsia conceitual, é comum encontrar artigos acadêmicos que buscam correlacionar e discriminar o engajamento de outros construtos do comportamento organizacional ou ainda estudar seus antecedentes e consequências. A título de ilustração, apresenta-se, no quadro 1, os resultados de uma análise que identificou 35 artigos acadêmicos que buscaram correlacionar, propor modelos de predição entre variáveis ou aplicar testes de validade discriminante do engajamento com outros construtos. Encontra-se, por exemplo, trabalhos que relacionaram o construto ao entusiasmo e satisfação no trabalho (Pujol-Cols; Arraigada, 2018); *burnout*, clima e ambiente organizacional (Tomás *et al.*, 2018); comprometimento organizacional, estresse no trabalho e satisfação (Lupano Perugini *et al.*, 2017); *burnout*, satisfação no trabalho, insegurança no trabalho e suporte organizacional percebido (Petrović; Vukelić; Čizmić, 2017); envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional (Ababneh; Lefevre; Bentley, 2019); liderança (Kohnen *et al.*, 2024); *workaholism* (Consiglio; Forte; Schaufeli, 2022); desenvolvimento pessoal no trabalho, balanço trabalho-família, autoeficácia, satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e problemas de saúde percebida (Simbula *et al.*, 2013); entre outros.

Quadro 1 – Trabalhos que relacionaram o engajamento a outros construtos

Artigo	Construtos com os quais foram realizados testes de correlação/validade discriminante/análise de predição
Kohnen et al. (2024)	Liderança, bem-estar, <i>burnout</i> , motivação, demandas e recursos do trabalho
Kawada et al. (2024)	Tédio no trabalho, demandas e recursos do trabalho, sofrimento e intenção de rotatividade
Fortes e Martens (2022)	Comportamento intraempreendedor
Consiglio, Forte e Schaufeli (2022)	<i>Workaholism</i>
Rahmadani et al. (2022)	Comportamento intra-função, aprendizagem e comportamento de trabalho inovador
Ababneh, Lefevre e Bentley (2019)	Satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional.
Pujol-Cols e Arraigada (2018)	Entusiasmo e satisfação no trabalho.
Tomás et al. (2018)	<i>Burnout</i> , clima e ambiente organizacional
Lupano Perugini et al. (2017)	Desempenho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e estresse no trabalho
Petrović, Vukelić e Čizmić (2017)	<i>Burnout</i> , satisfação no trabalho, insegurança no trabalho e suporte organizacional percebido
Lathabhavan, Balasubramanian e Natarajan (2017)	Desempenho e intenção de turnover
Lovakov, Agadullina e Schaufeli (2017)	Satisfação do trabalho, satisfação na vida, <i>burnout</i> e intenção de turnover
Schaufeli et al. (2017)	<i>Burnout</i> , tédio no trabalho, <i>workaholism</i>
Costa, Passos e Bakker (2016)	Desempenho adaptativo individual, satisfação, emoções positivas, coesão de equipes e adaptação de equipes
Sulaiman e Zahoni (2016)	Desempenho no trabalho, intenção de rotatividade e significância do trabalho
Zecca et al. (2015)	Traços de personalidade e impulsividade
Panthee, Shimazu e Kawakami (2014)	Satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, felicidade, saúde e sofrimento psíquico
Kulikowski e Madej (2014)	Arranjos de trabalho (fixo x flexível)
Costa, Passos e Bakker (2014)	Satisfação no trabalho, identificação, bem-estar subjetivo e objetivos de desempenho de grupo
Simbula et al. (2013)	Desenvolvimento pessoal no trabalho, balanço trabalho-família, autoeficácia, satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, problemas de saúde percebida

Artigo	Construtos com os quais foram realizados testes de correlação/validade discriminante/análise de predição
Breevaart, Bakker e Demerouti (2012)	Liderança e atividades de lazer
Fong e Ng (2012)	Estresse percebido, <i>burnout</i> e cultura holística do cuidado
Wefald et al. (2012)	Satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade
Extremera et al. (2012)	<i>Burnout</i> , satisfação com a vida e estresse percebido
Viljevac, Cooper-Thomas e Saks (2012)	Envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho e intenção de rotatividade
Xanthopoulou et al. (2012)	<i>Burnout</i>
Soane et al. (2012)	Desempenho nas tarefas, comportamento de cidadania organizacional e intenção de rotatividade
Klassen et al. (2012)	Bem-estar no local de trabalho (satisfação no trabalho e intenção de desistir) e variáveis contextuais (status socioeconômico, experiência e gênero)
Christian, Garza e Slaughter (2011)	Autonomia, variedade de tarefas, importância da tarefa, suporte, condições de trabalho, conscienciosidade, personalidade proativa (antecedentes); satisfação no trabalho, comprometimento, envolvimento (fatores próximos); desempenho na tarefa (consequência)
Schaufeli e Bakker (2010)	Iniciativa, envolvimento com o trabalho, <i>burnout</i>
Rich, Lepine e Crawford (2010)	Envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, motivação intrínseca, congruência de valor, suporte organizacional percebido e autoavaliações básicas
Shimazu et al. (2008)	Satisfação no trabalho, tensão e <i>burnout</i>
Pisanti, Paplomatas e Bertini (2008)	<i>Burnout</i> e saúde organizacional
Hallberg e Schaufeli (2006)	Envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, queixas de saúde e intenção de rotatividade
Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)	<i>Burnout</i> e ocupação
Saks (2006)	Características do trabalho e satisfação no trabalho
May, Gilson e Harter (2004)	Significado psicológico, segurança psicológica, disponibilidade psicológica, enriquecimento no trabalho, ajuste de função de trabalho, gratificantes relações de trabalho, relações de suporte do supervisor, adesão às normas dos colegas de trabalho, recursos, autoconsciência, atividades externas
Robinson, Perryman e Hayday (2004)	Cooperação, comunicação, diferentes políticas organizacionais, questões pessoais, saúde e segurança, satisfação no trabalho, <i>burnout</i> , reação à mudança, estresse e pressão no trabalho

Artigo	Construtos com os quais foram realizados testes de correlação/validade discriminante/análise de predição
Schaufeli et al. (2002)	<i>Burnout</i>
Rothbard (2001)	Importância da família e trabalho, demandas familiares e de trabalho

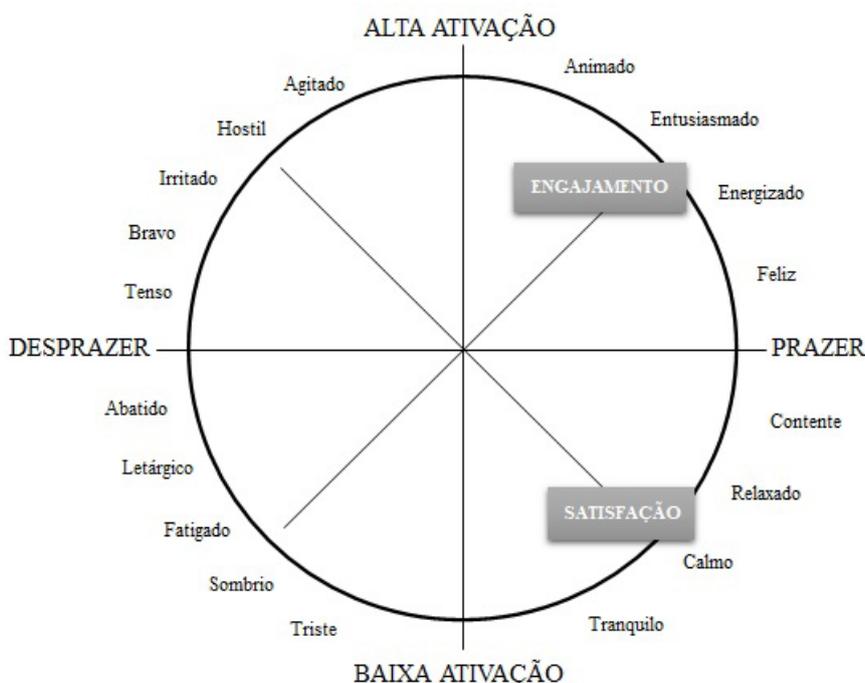
Fonte: elaboração dos autores.

O engajamento normalmente envolve iniciativa pessoal: “como um tipo específico de comportamento, a iniciativa pessoal vai além do normal, óbvio ou comum no trabalho. Em vez de se referir à quantidade de comportamento, a iniciativa pessoal é sobre a qualidade do comportamento no trabalho do indivíduo” (Schaufeli; Bakker, 2010, p. 14). Também envolve afetividade positiva, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a organização, não chegando, no entanto, a ascender a um comportamento extra-função ou *workaholism*. Engajamento é, portanto, diferente de esforço discricionário e *workaholism*. “Embora seja comum definir o engajamento em termos de esforço discricionário, ‘dar tudo de si’ ou ‘ir além’, é limitante considerar o engajamento apenas em termos de esforço voluntário extra” (Schaufeli; Bakker, 2010, p. 14). Por sua vez, o indivíduo *workaholic*, ao contrário do engajado, não está disposto a deixar seu trabalho, e possui uma tendência de não desligamento do trabalho, mesmo quando não está trabalhando (Pujol-Cols; Arrigada, 2018). Schaufeli e Bakker (2003, p. 8) demonstraram que o engajamento no trabalho e o *workaholism* são relacionados a variáveis diferentes: “os dois trabalhadores laboram duro e são leais à empresa à qual pertencem, mas, no caso do *workaholic*, este chega ao limite de sua saúde mental e diminui seus contatos sociais fora do ambiente de trabalho, enquanto os com engajamento sentem-se bem mentalmente e socialmente”.

Outro construto normalmente associado – por vezes confundido – ao engajamento é o da satisfação. De fato, tanto Simpson (2009), quanto Shuck (2011), consideraram que a abordagem satisfação-engajamento decorrente de uma meta análise conduzida por Harter, Schmidt e Hayes (2002), que usou dados do banco de dados da *Gallup Organization*, é uma das interpretações conceituais possíveis para o engajamento. No entanto, nesta pesquisa, opta-se por não incluir essa como uma abordagem conceitual para o engajamento por entender que se tratam de construtos diferentes, embora relacionados. Tanto satisfação quanto engajamento resultam de um julgamento individual acerca das condições de trabalho, no entanto, o engajamento vai além de ser simplesmente uma resposta emocional a uma dada conjuntura ao incluir a noção de energia física e absorção cognitiva (Ababneh; Macky, 2015). Embora já se tenha exaustivamente comprovado que ambos os construtos estejam positivamente correlacionados, o engajamento difere da satisfação justamente por conta da noção de ativação que acompanha o primeiro. Segundo Schaufeli e Bakker (2010), o engajamento, ao conotar a noção de ativação, implica em

trabalhadores compenetrados, empenhados e atentos, ao passo que a satisfação, ao conotar saciedade, envolve trabalhadores que se julgam contemplados, contentes e serenos, e que não necessariamente exibem esforço discricionário. Utilizando um modelo baseado nos estudos de Russell (1980), Costa, Passos e Bakker (2016) localizaram engajamento e satisfação em um modelo circunplexo representado por dois continuuums: um eixo de prazer-desprazer e um eixo de alta ativação-baixa ativação, conforme representado na figura 2. Se engajamento é caracterizado por alta ativação e prazer e está localizado no 1º quadrante; satisfação resulta da combinação de prazer e baixa ativação e está localizada no 4º quadrante.

Figura 2 – Engajamento e satisfação no circunplexo prazer-ativação



Fonte: adaptado de Costa, Passos e Bakker (2016).

Envolvimento com o trabalho é o oposto de cinismo e está intimamente relacionado à construção do conceito de engajamento – especialmente nas abordagens teóricas baseadas na antítese engajamento-*burnout* e multidimensional de Saks – mas não é um sinônimo deste. O envolvimento é um conceito que implica uma associação, ligação e identificação com as tarefas de trabalho. O engajamento é mais amplo, “uma vez que os trabalhadores engajados mantêm o foco tanto no trabalho quanto na organização, enquanto os envolvidos se concentram apenas nas tarefas relacionadas ao trabalho” (Ababneh; Macky, 2015, p. 11-12).

Assim como satisfação e envolvimento, o comprometimento no trabalho é tido como uma faceta do engajamento. Comprometimento organizacional é “um estado psicológico de apego e identificação, mas, diferentemente do envolvimento no trabalho, é uma força vinculativa entre indivíduo e organização” (Schaufeli; Bakker, 2010, p. 14). Está relacionado ao engajamento, mas também não é sinônimo deste. Ao passo que o comprometimento está mais relacionado a um vínculo emocional desenvolvido entre indivíduo e organização com valores e interesses comuns (Pujol-Cols; Arrigada, 2018), o engajamento vai além disso e inclui, assim como envolvimento, apego ao próprio trabalho. Dessa forma, é limitante considerar o engajamento como envolvimento ou comprometimento, quando se trata de um estado difuso que envolve aspectos associados a ambos. Robinson, Perryman e Hayday (2004), em sua análise, demonstram que o engajamento possui elementos não somente de comprometimento, mas também de comportamento de cidadania organizacional, não sendo, no entanto, uma combinação perfeita de ambos, uma vez que cidadania organizacional e comprometimento envolvem um esforço extra e voluntário no desempenho das atividades no sentido de ajudar a organização a alcançar seus objetivos de negócio, o que nem sempre é observado em trabalhadores engajados.

Diferentes autores têm se dedicado a estudar antecedentes e consequências do engajamento no trabalho. Um maior engajamento tem como consequências menores taxas de *turnover*, maior desempenho individual e organizacional com retorno financeiro para a organização; maior comprometimento, satisfação no trabalho, motivação para aprendizagem e comportamento proativo do trabalhador; além de estar positivamente associado a maior fidelidade e satisfação do cliente em casos em que existe a relação direta trabalhador-cliente (Lathabhavan; Balasubramanian; Natarajan, 2017; Schaufeli; Bakker, 2009; Sulaiman; Zahoni, 2016; Vazquez *et al.*, 2015; Viljevac; Cooper-Thomas; Saks, 2012; Wefald *et al.*, 2012). Na ponta oposta, recursos de trabalho e demandas de emprego têm sido apontados como significativos preditores do engajamento no trabalho (Christian; Garza; Slaughter, 2011; May; Gilson; Harter, 2004). Dessa forma, o engajamento no trabalho pode ser “um mediador entre os recursos laborais de um lado, e atitudes positivas no trabalho e comportamentos no trabalho do outro” (Schaufeli; Bakker, 2009, p. 9).

Na busca por estudar as condições e fatores organizacionais capazes de prever o engajamento, o JD-R é frequentemente utilizado. Tal modelo “assume a perspectiva da Psicologia Organizacional Positiva, na qual o bem-estar do trabalhador é o resultado do equilíbrio ideal entre aspectos positivos (recursos) e aspectos negativos (demandas) das características do trabalho” (Vazquez *et al.*, 2015, p. 207-208). De maneira geral, pesquisas identificaram que trabalhadores com níveis mais altos de controle sobre o próprio trabalho e com mais oportunidades de tomar decisões estão mais propensos a se tornarem engajados (Simpson, 2009; Vazquez *et al.*, 2015). O engajamento está positivamente relacionado à autonomia, variedade de tarefas, significado da tarefa, feedback e complexidade do trabalho (Christian;

Garza; Slaughter, 2011). Por outro lado, o desmembramento do trabalhador da organização e situações de estresse comprovadamente estão associados a baixos níveis de apoio de supervisores e colegas, além de suporte e recursos escassos (Attridge, 2009). Se demandas de trabalho impraticáveis e ambientes estressantes são preditores do esgotamento no trabalho, assume-se que um bom desenho do trabalho é essencial para garantir que a organização possua trabalhadores mais engajados e satisfeitos. Nesse caso, é essencial que os elementos e tarefas sejam avaliados e projetados para acionar os pontos fortes do trabalhador e, em outro turno, o trabalhador seja alocado em tarefas que melhor correspondam às suas habilidades (Attridge, 2009). Dessa forma, um bom clima de trabalho (Tomás *et al.*, 2018) e o apoio da liderança são considerados essenciais para incentivar o engajamento, nesse caso, a liderança transformacional é apontada como sendo a mais eficaz para essa tarefa (Attridge, 2009; Christian; Garza; Slaughter, 2011).

Embora, em geral, aspectos relacionados às características do trabalho em si e a recursos organizacionais sejam apontados como antecedentes ao engajamento, a bibliografia acadêmica também dá conta que algumas características individuais sejam capazes de prever a possibilidade de um determinado trabalhador se manter ou não engajado em seu trabalho. É o caso das autoavaliações básicas (Oliveira; Rocha, 2017; Tims; Akkermans, 2017), as quais envolvem a constituição da personalidade de um indivíduo e dizem respeito a “conclusões subconscientes fundamentais que estes chegam sobre si mesmos, outras pessoas e o mundo” (Judge *et al.*, 1998, p. 18). Dito de outra forma, a teoria indica que a maneira como a pessoa se autoavalia impacta a forma como ela percebe seu trabalho e se comporta nele (Tims; Akkermans, 2017).

Zecca *et al.* (2015) avaliaram a relação existente entre traços de personalidade e o engajamento no trabalho e chegaram à conclusão que “indivíduos ativos, conscientes, emocionalmente estáveis e extrovertidos são mais propensos a experimentar o engajamento no trabalho do que outros”. Os autores indicam que os traços de personalidade têm significativa influência sobre a forma como o indivíduo percebe seu ambiente de trabalho e alguns trabalhadores podem experimentar mais facilmente um estado positivo de espírito do que outros. Ou seja, “indivíduos que são mais propensos a experimentar emoções negativas podem perceber seu ambiente de trabalho como incurável e desconfortável” ao passo que “indivíduos mais propensos a experimentar emoções positivas podem focar suas emoções e atenção em elementos mais positivos relacionados ao trabalho, o que facilita a experiência do engajamento no trabalho” (Zecca *et al.*, 2015, p. 21). Os autores apontam também que os trabalhadores engajados, em geral são os que apresentam menores níveis de neuroticismo e maiores níveis de afetividade (Zecca *et al.*, 2015), além de consciência e personalidade proativa (Christian; Garza; Slaughter, 2011). Os trabalhadores “mais propensos ao engajamento no trabalho são aqueles que tendem a ser emocionalmente estáveis, a

experimentar frequentemente emoções positivas, a serem reflexivos, metódicos e perseverantes, e que precisam ser ativos na vida cotidiana" (Zecca *et al.*, 2015, p. 26).

Um debate comum acerca do engajamento gira em torno da distinção entre ser uma característica ou um estado. Ou seja, se ele é dependente das características individuais e de variáveis de personalidade, ou se é uma resposta do indivíduo a circunstâncias externas. Na definição adotada nesse trabalho, considera-se que se trata de um estado psicológico, o que não significa que traços de personalidade não influem sobre a composição de um estado de engajamento – conforme bem evidenciado pela pesquisa de Zecca *et al.* (2015) –, mas que "esses traços podem ser pensados mais como antecedentes do engajamento do que do engajamento em si" (Ababneh; Macky, 2015, p. 9). Conforme Christian, Garza e Slaughter (2011, p. 94), o "engajamento varia entre e dentro das pessoas, o que é uma característica comum de muitas construções no comportamento organizacional, como afeto e satisfação no trabalho".

4 UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

É possível perceber que as perspectivas teóricas são diversas e que não há uma definição única para o que seria o engajamento, justamente por conta das adjacências com outros construtos ou mesmo pela diversidade de conceitos utilizados em comportamento organizacional. O que parece explícito, é a preferência pela multidimensionalidade do conceito. Para Kahn (1990), seguido por outros autores (May; Gilson; Harter, 2004; Rich; Lepine; Crawford, 2010), o engajamento engloba um componente físico, cognitivo e emocional. Para aqueles que optaram por considerá-lo o oposto de *burnout*, envolve as dimensões de energia, envolvimento e eficácia. Para Schaufeli *et al.* (2002) e outros autores (Lupano-Perugini *et al.*, 2017; Witemeyer; Ellen; Straub, 2013), as dimensões seriam vigor, dedicação e absorção. Para Saks (2006), existe um componente referente ao apego ao trabalho em si, acompanhado de uma identificação com a organização.

O pesquisador ou a pesquisadora, ao optar por uma ou outra abordagem conceitual, deve estar ciente que sua escolha impacta diretamente a maneira de medir o construto (Ababneh; Macky, 2015; Simpson, 2009; Shuck, 2011). A concepção de engajamento adotada neste artigo decorre das perspectivas de Kahn (1990), Schaufeli *et al.* (2002) e Saks (2006), apresentadas anteriormente. O primeiro ponto a destacar é o de que o engajamento se refere a um **estado de presença psicológica no trabalho**. Trata-se de uma **conexão positiva**, por vezes **afetiva**, com o **ato de trabalhar**. Ao sentir-se engajado o trabalhador **emprega energia** e **se mantém dedicado** ao trabalho que realiza, **concentrando-se** de tal modo a esquecer-se do que se passa exteriormente às suas atividades. Entende-se que há um componente relacionado ao comprometimento para com a organização, mas mais do que isso, trata-se de um estado

difuso que se associa mais às atividades realizadas do que a elementos exteriores. Essa definição poderá guiar, posteriormente, pesquisas empíricas acerca do engajamento no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar a produção acadêmica acerca do engajamento no trabalho e apresentar um panorama sobre as diferentes abordagens teóricas utilizadas para debater o engajamento no âmbito acadêmico. Ao identificar quatro perspectivas distintas, foi possível propor uma conceituação para o construto – influenciada por três dessas correntes teóricas – que servirá como guia para a condução de pesquisas empíricas futuras. Por outro lado, ao apontar diferentes perspectivas teóricas para o engajamento no trabalho, este artigo pode auxiliar pesquisadores interessados pela temática na compreensão de que, embora haja uma abordagem teórico metodológica predominante acerca da temática, esta não é única, existindo, inclusive, diversas escalas de engajamento e instrumentos de coleta de dados com substantivas distinções entre si, o que demonstra uma certa fragmentação deste campo de estudo.

Embora as pesquisas apontem que trabalhadores engajados levam a resultados organizacionais significativos, é importante lembrar que o trabalhador é um ser humano que interage com o exterior e o engajamento, como outros construtos organizacionais, tem impacto sobre a sociabilidade dos indivíduos. Para Shuck (2011), existe uma desconexão entre a pesquisa acadêmica e a prática organizacional acerca do engajamento. Knight, Patterson e Dawson (2019), a partir de uma análise de experiências práticas nesse campo, evidenciam que intervenções que busquem engajamento podem ser efetivas. Os autores citam exemplos de experiências que deram resultados positivos de modo a fortalecer o engajamento no trabalho. Entre elas estão: fornecer ao trabalhador recursos adequados de trabalho como suporte social; oportunidades de desenvolvimento e *feedback* sobre o trabalho; intervenções que incrementem recursos pessoais; intervenções de promoção da saúde e terapia cognitivo-comportamental (TCC) em ambientes de trabalho. Há, inclusive, exemplos de práticas de *mindfulness* que deram resultados positivos, uma vez que, através desta terapia, “os indivíduos podem reinterpretar cognitivamente suas situações de trabalho” (Knight; Patterson; Dawson, 2019, p. 358). Os autores também salientam que, em seus achados, descobriram que em geral intervenções de baixo para cima têm mais sucesso do que intervenções de cima para baixo (Knight; Patterson; Dawson, 2019). No entanto, pesquisas também têm demonstrado que existe uma relação positivamente orientada entre trabalhadores engajados e líderes capazes de criar ambientes de trabalho saudáveis (Kohnen *et al.*, 2024).

Brunoro *et al.* (2021) argumentam que os contextos organizacionais singulares das organizações propiciam vivências que levam a desafios que podem ser cumpridos por intermédio do engajamento e da mobilização de cada trabalhador. Ou seja, cada trabalhador emprega sua inteligência de modo a realizar as tarefas que lhe são colocadas. A forma como estes contextos organizacionais se apresenta aos trabalhadores pode levar tanto a cenários favoráveis quanto desfavoráveis, ao prazer ou ao sofrimento, à construção da saúde ou ao adoecimento. Bakker, Albrecht e Leiter (2011, p. 85) chamam de sistema genuíno de engajamento, um sistema em que trabalhadores e empregadores empenham-se juntos para criar “uma relação de trabalho positiva, de confiança, civilizada, respeitosa e mutuamente benéfica”. Trata-se, no entanto, de um sistema idealizado e de complexo alcance – dado que a relação empregado/empregador é, inerentemente, uma relação de interesses conflitantes –, mas que deve ser buscado e construído de modo a alcançar ambientes de trabalho saudáveis e menos suscetíveis a adoecimentos.

REFERÊNCIAS

ABABNEH, O. M. A.; LEFEVRE, M.; BENTLEY, T. Employee engagement: development of a new measure. **International Journal Human Resources Development and Management**, Genebra, v. 19, n. 2, p. 105-134, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2019.098623>.

ABABNEH, O. M. A.; MACKY, K. The meaning and measurement of employee engagement: a review of the literature. **New Zealand Journal of Human Resource Management**, Auckland, v. 15, n. 1, p. 1-20, jan. 2015. Disponível em: <http://www.nzjhrm.co.nz>. Acesso em: 24 abr. 2025.

ATTRIDGE, M. Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. **Journal of Workplace Behavioral Health**, Londres, v. 24, n. 4, p. 383-398, dez. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>.

BAKKER, A.; ALBRECHT, S.; LEITER, M. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon-on-Thames, v. 20, n. 1, p. 74-88, fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>.

BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. The job demands–resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

BREEVAART, K.; BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. The psychometric qualities of measurement instruments in diary studies: an illustration on the basis of the work engagement scale. **Gedrag & Organisatie**, Den Haag, v. 25, n. 4, p. 419-432, nov. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5117/2012.025.004.419>.

BRUNORO, C. M.; MONTEDO, U. B.; MASCIA, F. L.; SZNELWAR, L. I. Qual é o sentido do trabalho? In: BRA-ATZ, D.; ROCHA, R; GEMMA, S. (Org). **Engenharia do trabalho**: saúde, segurança, ergonomia e projeto. Santana de Parnaíba: Ex Libris Comunicação, 2021. p. 79-98.

CHRISTIAN, M.; GARZA, A.; SLAUGHTER, J. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, Hoboken, v. 67, n. 1, p. 89-136, mar. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2007.26536346>.

CONSIGLIO, C.; FORTE, S.; SCHAUFELI, W. Il forte investimento nel lavoro: dal work engagement al work-aholism. In: ALESSANDRI G.; BORGOGNI, L. (Eds), **La Psicologia del Lavoro: dalla Teoria alla Pratica**. Mi-lão: Franco Angeli, 2022.

COSTA, P.; PASSOS, A. M.; BAKKER, A. Empirical validation of the team work engagement construct. **Journal of Personnel Psychology**, Hoboken, v. 13, n. 1, p. 34-45, jan. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>.

COSTA, P.; PASSOS, A. M.; BAKKER, A. The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. **Journal of Managerial Psychology**, Yorkshire, v. 31, n. 4, p. 774-789, jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0336>.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow**: the psychology of optimal experience. Nova York: Harper, 1990. 303 p.

EXTREMERA, N.; SÁNCHEZ-GARCÍA, M.; DURÁN, A.; REY, L. Examining the psychometric properties of the Utrecht Work Engagement Scale in two Spanish multi-occupational samples. **International Journal of Selection and Assessment**, Malden, v. 20, n. 1, p. 105-110, mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00583.x>.

FONG, T. C.; NG, S.. Measuring engagement at work: validation of the Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **International Journal of Behavioral Medicine**, New York, v. 19, n. 3, p. 391-397, jun. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12529-011-9173-6>.

FORTES, F. Z.; MARTENS, C. D. P. O comportamento intraempreendedor sob a luz da Teoria das Deman-das e Recursos de Trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, p. 183-207, 2022. DOI: 10.25112/rgd.v19i2.2811.

FREITAS, T. L. M. **Engajamento no trabalho e presença psicológica no serviço público: o caso da Pro-curadoria-Geral da Fazenda Nacional**. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2020.

HALLBERG, U.; SCHAUFELI, W. "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? **European Psychologist**, Kirkland, v. 11, n. 2, p. 119-127, jan. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.

HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Athens, v. 87, n. 2, p. 268-279, abr. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>.

JOHNSON, J. Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In: BARRICK, M.; RYAN, A. M. **Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 2003. p. 83-120.

JUDGE, T.; LOCKE, E.; DURHAM, C.; KLUGER, A. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. **Journal of Applied Psychology**, Athens, v. 83, n. 1, p. 17-34, fev. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, Nova York, v. 33, n. 4, p. 692-724, dez. 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>.

KAWADA, M.; SHIMAZU, A.; MIYANKA, D.; TOKITA, M.; SAKAKIBARA, K.; MORI, N.; HAMSAYAH, F.; YUHHENG, L.; SHOJIMA, K.; SCHAUFELI, W. Boredom and engagement at work: Do they have different antecedents and consequences? **Industrial Health**, n. 62, p. 110-122, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2486/indhealth.2023-0028>.

KLASSEN, R.; ALDHAFRI, S.; MANSFIELD, C.; PURWANTO, E.; SIU, A.; WONG, M.; WOODS-MCCONNEY, A. Teacher's engagement at work: an international validation study. **The Journal of Experimental Education**, Oxfordshire, v. 80, n. 4, p. 317-337, ago. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220973.2012.678409>.

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Work engagement interventions can be effective: a systematic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon-on-Thames, v. 28, n. 3, p. 348-372, abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>.

KOHLEN, D.; De WITTE, H.; SCHAUFELI, W.; DELLO, S.; BRUYNEEL, L.; SERMEUS, W. Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. **Human Resources for Health**, v. 22, n. 8, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>.

KULIKOWSKI, K.; MADEJ, M. Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem. **Problemy Zarządzania**, Varsóvia, v. 12, n. 1, p. 99-112, jan. 2014. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.45.7>.

LATHABHAVAN, R.; BALASUBRAMANIAN, S. A.; NATARAJAN, T. A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in Indian banking sector. **Industrial and Commercial Training**, Bingley, v. 49, n. 6, p. 296-302, dez, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/ict-04-2017-0031>.

LOVAKOV, A.; AGADULLINA, E.; SCHAUFELI, W. Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). **Psychology in Russia: State of the Art**, Moscow, v. 10, n. 1, p. 145-162, mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0111>.

LUPANO-PERUGINI, M. L.; DE LA IGLESIA, G.; CASTRO-SOLANO, A.; FERNÁNDEZ-LIPORACE, M. Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. **Ciencias Psicológicas**, Montevideo, v. 11, n. 2, p. 127-137, nov. 2017. DOI: <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>.

MACEY, W.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, New York, v. 1, n. 1, p. 3-30, mar. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

MASLACH, C.; LEITER, M. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. São Francisco: Jossey Bass, 1997. 202 p.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar; LEITER, Michael. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, fev. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.

MAY, D.; GILSON, R.; HARTER, L. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at Work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leics, v. 77, n. 1, p. 11-37, mar. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.

NEWMAN, D.; HARRISON, D. A. Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"? **Industrial and Organizational Psychology**, New York, v. 1, n. 1, p. 31-35, mar. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x>.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, jul./set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>.

PANTHEE, B.; SHIMAZU, A.; KAWAKAMI, N. Validation of Nepalese version of Utrecht Work Engagement Scale. **Journal of Occupational Health**, Hoboken, v. 56, n. 6, p. 421-429, nov. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1539/joh.14-0041-ao>.

PETROVIĆ, I.; VUKELIĆ, M.; ČIZMIĆ, S. Work Engagement in Serbia: psychometric properties of the serbian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 8, n. 1799, p. 1-12, out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01799>.

PISANTI, R.; PAPLOMATAS, A.; BERTINI, M. Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES - Utrecht Work Engagement Scale. **Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia**, Pavia, v. 30, n. 1, p. 111-119, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://www.gimle.biz/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

PUJOL-COLS, L.; ARRAIGADA, M. Propiedades psicométricas de la versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale en trabajadores argentinos. **Pensamiento Psicológico**, Cali, v. 16, n. 2, p. 31-45, dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.11144/javerianacali.PPSI16-2.ppv>.

RAHMADANI, V. G.; SCHAUFELI, W.; FAUZIA, R.; NAZRANI, D. The moderating effect of employee growth climate on the relationship between work engagement and job outcomes among plantation workers in north Sumatra, Indonesia. **Frontiers in Psychology**, v. 13, n. 968572, p. 1-11, nov. 2022. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.968572](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968572).

RICH, B. L.; LEPINE, J.; CRAWFORD, E. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, New York, v. 63, n. 3, p. 617-635, jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>.

ROBINSON, D.; PERRYMAN, S.; HAYDAY, S. **The Drivers of Employee Engagement**. Institute for Employment Studies (Relatório). Falmer: IES, 2004, 87 p.

ROTHBARD, N. Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v. 46, n. 4, p. 655-684, dez. 2001. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094827>.

RUSSELL, J. A circumplex model of affect. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 39, n. 6, p. 1161-1178, dez. 1980. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0077714>.

SAKS, A. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, Yorkshire, v. 21, n. 7, p. 600-619, set. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In: BAKKER, A.; LEITER, M. **Work engagement: a handbook of essential theory and Research**. New York: Psychology Press, 2010. p. 10-24.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. **Test Manual for the Utrecht Work Engagement Scale**. Manual não publicado, Utrecht, Holanda: Universidade de Utrecht, 2003, 52 p. Disponível em: <http://www.schaufeli.com>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. **UWES: Utrecht Work Engagement Scale - Escala de Engagement no Trabalho de Utrecht**. Tradução de ANGST, Rosana; BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria; PORTO-MARTINS, Paulo. Utrecht: GEPEB – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. 2009. 52 p. Disponível em: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf. Acesso em: 10 ago. 2019.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologi [Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology]. **Gedrag & Organisatie**, v. 14, n. 5, p. 229-253, jan. 2001. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/166.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2019.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, Thousand Oaks, v. 66, n. 4, p. 701-716, ago. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, Dordrecht, v. 3, n. 1, p. 71-92, mar. 2002. Recuperado de <https://link.springer.com/journal/10902>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SCHAUFELI, W.; SHIMAZU A.; HAKANEN, J.; SALANOVA, M.; WITTE, H. de. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. **European Journal of Psychological Assessment**. Gottingen, v. 35, n. 4, p. 577-591, out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, Washington, v. 55, n. 1, p. 5-14, jan. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>.

SHIMAZU, A.; SCHAUFELI, W.; KOSUGI, S.; SUZUKI, A.; NASHIWA, H.; KATO, A.; SAKAMOTO, M.; IRI-MAJIRI, H.; AMANO, S.; HIROHATA, K.; GOTO, R.; KITAOKA-HIGASHIGUCHI, K. Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Applied Psychology - An International Review**, Malden, v. 57, n. 3, p. 510-523, jul. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x>.

SHUCK, B. Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, Louisville, v. 10, n. 3, p. 304-328, jun. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, Louisville, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.

SIMBULA, S.; GUGLIELMI, D.; SCHAUFELI, W.; DEPOLO, M. An Italian validation of the Utrecht Work Engagement Scale: Characterization of engaged groups in a sample of schoolteachers. **Bollettino di Psicologia Applicata**, Florença, n. 268, p. 43-54, 2013. Disponível em: <http://www.giuntipsy.it/bpa/la-rivista/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SIMPSON, M. Engagement at work: a review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, Londres, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, jul. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>.

SOANE, E.; TRUSS, C.; ALFES, K.; SHANTZ, A.; REES, C.; GATENBY, M. Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. **Human Resource Development International**, Oxon, v. 15, n. 5, p. 529-547, set. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>.

SULAIMAN, W. S. W.; ZAHONI, N. A. Validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in the Malaysian context. **International Journal of Social Science and Humanity**, Singapura, v. 6, n. 9, p. 672-676, set. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18178/ijssh.2016.6.9.730>

TELES, H.; RAMALHO, N.; RAMALHO, V.; RIBEIRO, S. Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social**, Coimbra, v. 3, n. 2, p. 10-20, set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>.

TIMS, M.; AKKERMANS, J. Core self-evaluations and work engagement: testing a perception, action, and development path. **PLoS ONE**, São Francisco, Cambridge, v. 12, n. 8, p. 1-19, ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182745>.

TOMÁS, J.; DE LOS SANTOS, S.; GEORGIEVA, S.; ENRIQUE, S.; FERNÁNDEZ, I. Utrecht Work Engagement Scale in dominican teachers: dimensionality, reliability, and validity. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Madrid, v. 34, n. 2, p. 89-93, ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwo-p2018a11>.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. dos S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 207-217, ago. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>.

VILJEVAC, A.; COOPER-THOMAS, H.; SAKS, A. An investigation into the validity of two measures of work engagement. **The International Journal of Human Resource Management**, Oxon, v. 23, n. 17, p. 3692-3709, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639542>.

ZECCA, G.; GYÖRKÖS, C.; BECKER, J.; MASSOUDI, K.; DE BRUIN, G. P.; ROSSIER, J. Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. **European Review of Applied Psychology**, Amsterdã, v. 65, n. 1, p. 19-28, jan. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.10.003>.

WEFALD, A.; MILLS, M.; SMITH, M.; DOWNEY, R. A Comparison of three job engagement measures: examining their factorial and criterion-related validity. **Applied Psychology-Health and Well Being**, Hoboken, v. 4, n. 1, p. 67-90, mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x>.

WITEMEYER, H.; ELLEN, P.; STRAUB, D. Validating a practice-informed definition of employee engagement. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGAGED MANAGEMENT SCHOLARSHIP, 2013, Atlanta. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327895. Acesso em: 07 nov. 2019.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.; KANTAS, A.; DEMEROUTI, E. Measuring burnout and work engagement: factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. **International Journal of Business Science and Applied Management**, v. 7, n. 2, p. 40-52, mai. 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/190637>. Acesso em: 24 abr. 2025.

ZIGARMI, D.; NIMON, K.; HOUSON, D.; WITT, D.; DIEHL, J. Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. **Human Resource Development Review**, Louisville, v. 8, n. 3, p. 300-326, set. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484309338171>.