

# **ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PESQUISA NO PODER JUDICIÁRIO NO ESTADO DO PARÁ, BRASIL**

***WORK ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A RESEARCH ON JUDICIARY BRANCH IN PARÁ STATE, BRAZIL***

**DOI:** [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V11I1.675](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V11I1.675)

**Isabela Maciel Portela Alves**  
isabelamportela@gmail.com  
Universidade Federal do Pará

**Carlos André Corrêa de Mattos**  
carlosacmattos@hotmail.com  
Universidade Federal do Pará

**Ana Margarida Santiago**  
anamargos@yahoo.com.br  
Universidade da Amazônia

**Carlos Henrique Andrade Mancebo**  
chamancebo@gmail.com  
Instituto Federal do Pará

**Data de envio do artigo:** 25 de Setembro de 2019.

**Data de aceite:** 02 de Março de 2020.

**Resumo:** O engajamento no trabalho é um estado de espírito positivo que tem despertado interesse acadêmico e empresarial por sua influência nos resultados organizacionais. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar o engajamento no trabalho entre servidores de uma seção judiciária no Estado do Pará. A metodologia na forma de survey descritiva, contou com 84 entrevistados em amostragem não probabilística intencional e utilizou a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17). O tratamento dos dados envolveu técnicas descritivas e multivariadas (regressão linear múltipla e análise de agrupamentos) e os resultados mostraram intensidade intermediária de engajamento, confirmaram que a absorção pode ser explicada pela dedicação e pelo vigor e que os entrevistados formavam dois grupos, com diferentes intensidades de engajamento, sendo 39,2% com alto engajamento e 60,8% com intensidade intermediária. As conclusões recomendam estratégias de gestão de pessoas para aumentar o engajamento em geral, mas principalmente a absorção no trabalho.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho; motivação; UWES-17; servidores públicos; Estado do Pará

**Abstract:** *Work engagement is a positive state of mind that is awakening academic and business interest because of its influence on organizational outcomes. In this context, this study aimed to analyze the work engagement among employees of a judiciary section in the Pará State, Brazil. The methodology was a descriptive survey, eighty-four employees were interviewed in intentional non-probabilistic sampling, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) was used. The data was processed using descriptive and multivariate techniques (multiple linear regression and cluster analysis). Results showed intermediate intensity of engagement, confirming that absorption can be explained by dedication and strength and that the interviewees formed two groups with different engagement intensities (39.2% high and 60.8% intermediate). The conclusions*

*indicated implementing strategies for people management to increase overall engagement, but especially absorption at work.*

**Keywords:** *Motivation, Pará State, Brazil. Public service employees. UWES-17. Work Engagement.*

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças na sociedade moderna, combinadas com as diferentes maneiras de perceber a inserção dos trabalhadores, fizeram com que o ambiente de trabalho ganhasse, progressivamente, destaque entre as preocupações organizacionais. Os resultados foram novas formas de administrar, cada vez mais voltadas para a valorização dos trabalhadores. Assim, foram criadas condições para maior produtividade, que resultaram em melhor desempenho organizacional, e se materializaram em formas alternativas de gestão, essencialmente orientadas para o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores (EREZ; KLEINBECK; THIERRY, 2001; TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Diversas pesquisas se dedicaram a compreender as condições de trabalho desde a Escola das Relações Humanas, na década de 1930. Entre esses estudos, destacam-se os achados do início da década de 1970, ocasião em que foi diagnosticada uma síndrome com origem no estresse laboral, marcada pela sensação de incapacidade, caracterizada pela desistência e pela postura pessimista e desinteressada dos trabalhadores. Identificada inicialmente entre profissionais que exerciam atividades de caráter assistencialista, como médicos e enfermeiros, a síndrome foi denominada de burnout, pois se assemelhava a “uma chama que se apagava”. Surgiram, assim, os estudos seminais sobre os efeitos do estresse laboral crônico nos trabalhadores (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Nos anos subsequentes, os estudos mostraram os reflexos negativos de burnout, tanto para a saúde dos trabalhadores, quanto para sua convivência social, familiar e no ambiente de trabalho (FREUDENBERGER, 1974; MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; SCHAUFELI, 1993). Aproximadamente quinze

anos mais tarde, durante a década de 1990, as pesquisas da psicologia organizacional, já influenciadas pelo fortalecimento da psicologia positiva, identificaram um comportamento contrário à síndrome de burnout, em que os trabalhadores mostravam uma força vital que levava a um forte envolvimento com o trabalho (MASLACH; LEITER, 2000), surgiu assim, o que se conhece atualmente como engajamento no trabalho. Para Schaufeli et al. (2002, p. 74), o engajamento no trabalho pode ser conceituado como “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Assim, o engajamento é uma postura caracterizada pelo estado de espírito positivo perante o trabalho, que se sustenta em três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Bakker e Schaufeli (2014) destacam que o vigor se caracteriza pela elevada energia e resiliência mental para a execução das tarefas e, com isso, mostra uma força de vontade capaz de investir esforços extras, tanto na realização do trabalho em si, quanto no enfrentamento das dificuldades, que são superadas com persistência. A dedicação se fundamenta no envolvimento com o trabalho, este percebido com forte significado pessoal, entusiasmo, inspiração e orgulho, no qual as tarefas são consideradas desafiadoras e instigantes. A absorção, por sua vez, se revela pela elevada concentração com a qual o trabalho é realizado e pela sensação de felicidade quando o trabalho é concluído, durante o qual o tempo passa rapidamente, praticamente sem ser percebido, e há grande dificuldade de se desprender das atividades realizadas.

O vigor e a dedicação são as dimensões centrais do engajamento (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; LANGELAAN et al., 2006), já a absorção é consequência das duas primeiras. Assim, a absorção exprime um estado de fluxo que se materializa, geralmente, como o resultado de uma experiência ótima de trabalho (LANGELAAN et al., 2006). Essa interpretação enseja considerações quanto às dimensões do engajamento. Nesse sentido, Bruin et al. (2013) destacam que os estudos, apesar de fartos, são inconclusivos quanto à real dimensionalidade

do engajamento no trabalho, que pode ser considerado unidimensional (engajamento total) ou multidimensional, seja na forma de duas (vigor e dedicação) ou três dimensões (vigor, dedicação e absorção). Entretanto, os mesmos autores reforçam que o instrumento mais utilizado para medir o engajamento no trabalho é o *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, que considera três dimensões (SCHAUFELI et al., 2002), sendo altamente confiável (BRUIN et al., 2013).

Considerando esses aspectos, a presente investigação buscou responder ao questionamento: o vigor e a dedicação podem ser considerados preditores da absorção? Para dar conta dessa questão, o estudo se concentrou em servidores públicos efetivos, lotados em uma seção judiciária no estado do Pará, e assumiu como objetivo geral analisar o engajamento no trabalho entre servidores do judiciário. Complementarmente, a pesquisa identificou a intensidade do engajamento entre os entrevistados e criou uma taxonomia para classificá-los. Com isso, espera-se, além de contribuir com os estudos que se dedicam a elucidar uma questão teórica, fornecer elementos para o aprimoramento na gestão de pessoas na instituição onde ocorreu o estudo.

O estudo avança na compreensão das relações entre as dimensões do engajamento e reúne informações sobre o fenômeno entre servidores públicos do poder judiciário. Desta forma, apesar de as pesquisas não revelarem diferenças significativas ao comparar o engajamento na iniciativa privada e no serviço público (MAGNAN et al., 2016), poucos estudos se concentraram em investigar as peculiaridades da administração pública, principalmente no Brasil, visto que, por suas características, as organizações públicas brasileiras não são imunes a processos muito burocráticos, hierarquia rígida e objetivos pouco definidos, condições que limitam a atuação dos servidores públicos, reduzem a satisfação no trabalho e promovem desmotivação (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

Por outro lado, este estudo contribui para a compreensão do engajamento no trabalho em amostras brasileiras ao mensurar a

influência do vigor e da dedicação na absorção. Com isso, espera-se fornecer informações que possam proporcionar um ambiente de trabalho mais produtivo, pois, conforme Saks (2006), o engajamento está relacionado a aspectos relevantes do comportamento organizacional como desempenho, satisfação, comprometimento, cidadania organizacional, entre outros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Engajamento no trabalho: conceituação e aspectos principais,

As primeiras investigações com foco no engajamento no trabalho foram atribuídas a Kahn (1990) no estudo seminal *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, que trouxe as primeiras definições para expressões como *personal engagement* e *personal disengagement* (engajamento pessoal e desengajamento pessoal). Assim, conforme Simpson (2009, p. 1080), o engajamento exprime um comportamento “[...] *physically involved, cognitively vigilant, and emotionally connected. In contrast, personal disengagement is defined as the withdrawing or defending of oneself physically, cognitively, or emotionally during their work role performances*”. Desta forma, observa-se que, enquanto o trabalhador engajado mostra um forte envolvimento com suas tarefas, o desengajado adota uma postura fria, defensiva e distante para com o trabalho.

Ao considerar duas, vigor e dedicação, das três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), observa-se que elas são opostas a duas dimensões da síndrome de burnout, a exaustão e o cinismo (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Assim, conforme Maslach e Leiter (2016), o engajamento revela intensa energia, grande envolvimento e uma forte orientação para a eficácia no trabalho, sendo, por esses motivos, considerado um padrão oposto ao burnout. O Maslach Burnout Inventory (MBI) é a principal escala para o diagnóstico organizacional da síndrome de

burnout, composta pelas dimensões exaustão emocional, cinismo e eficácia profissional. Observa-se que a obtenção de baixa pontuação nas dimensões de esgotamento e cinismo e alta pontuação na eficácia (MASLACH; LEITER, 2000) mostra um padrão de engajamento. O engajamento pode ser medido e aprimorado na organização. Para tanto, a escala mais utilizada no mundo é a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que se caracteriza por analisar as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), sendo constituída na forma expandida por dezessete assertivas e na forma reduzida por nove (SCHAUFELI; BAKKER, 2004, 2010). Schaufeli et al. (2017) apresentaram recentemente uma escala ultrarreduzida com apenas três variáveis, que já foi validada em cinco países. Ao se referirem ao engajamento, Araújo e Esteves (2016, p. 74) colocam em evidência que:

[...] além dos recursos pessoais, suportam o *engagement*, a autoeficácia, a autoestima, as crenças, as estratégias de coping, entre outros, também estando relacionado com características específicas do local de trabalho, por exemplo, qualidade e quantidade de recursos disponíveis, trabalho de equipe, autonomia no trabalho, conteúdo das atividades, relações com a chefia, nomeadamente o feedback, avaliação de desempenho, coaching e formação.

O engajamento no trabalho também mostra uma ligação próxima com a satisfação e a motivação no trabalho e se manifesta também na vida pessoal dos trabalhadores. O estado de ânimo positivo de profissionais engajados beneficia a organização na busca por seus objetivos e possibilita a criação de vantagens competitivas sustentáveis (BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; ARAÚJO; ESTEVES, 2016). Simazu et al. (2008), quando se referem ao engajamento, afirmam não se tratar de um estado passageiro, momentâneo ou associado a uma condição específica, ao contrário, caracteriza-se por um estado afetivo-

cognitivo persistente, não associado a um objeto, evento, comportamento ou indivíduo em particular.

Saks (2006) complementa e coloca em evidência que há crescente interesse acadêmico e empresarial pelo engajamento e reforça que o engajamento é mediador de diferentes aspectos do comportamento organizacional, como o comprometimento, a intenção de deixar a organização e a cidadania organizacional (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015). Schaufeli (2017) reforça essa compreensão e destaca que, ao avaliar os fatores psicossociais do trabalho e proporcionar maior bem-estar para os trabalhadores, as organizações experimentam menores índices de adoecimentos e de acidentes de trabalho, ao mesmo tempo em que ocorrem melhorias na produtividade. Assim, as ações resultam em melhor performance financeira dos negócios, levando, por conseguinte, à priorização dessas ações na agenda organizacional.

Por outro lado, quando o engajamento é estudado na perspectiva sociodemográfica, as investigações não identificam diferenças significativas entre homens e mulheres (SCHAUFELI, 2012; ARAÚJO; ESTEVES, 2016; FERREIRA et al., 2016). Contudo, quando são comparadas diferentes faixas etárias, as pesquisas ainda precisam avançar, pois enquanto alguns estudos não mostram diferenças significativas (ARAÚJO; ESTEVES, 2016), outros encontraram (VAZQUEZ et al., 2015; MAGNAN et al., 2016). Já na perspectiva da hierarquia organizacional, ou quando a comparação ocorre entre carreiras, os gerentes e professores, normalmente, mostram maiores médias nos escores do engajamento quando comparados com trabalhadores envolvidos em tarefas mais operacionais, que revelam escores menores (MAGNAN et al., 2016). Já com relação aos setores público e privado, até o momento, não foram observadas diferenças no engajamento no trabalho (FERREIRA et al., 2016). Esses estudos revelam que, apesar dos avanços

nas pesquisas com foco no engajamento no trabalho, ainda há espaço para a consolidação do construto, que representa um amplo campo de estudos, especialmente, na perspectiva sociodemográfica.

Bailey et al. (2015) destacam que, apesar de o engajamento estar relacionado com diferentes aspectos do comportamento organizacional, as evidências mostram que ele se caracteriza como um comportamento em si. Todavia os mesmos autores ressaltam que o engajamento é tido como resultado de práticas decorrentes das relações de emprego. Nesse contexto, o *framework* mais frequentemente entre as pesquisas para explicar o engajamento no trabalho é o *Job Demands-Resources* (JD-R). Assim, como destacam Schaufeli e Taris (2014) e Bailey et al. (2015), o trabalho constitui-se na relação entre um conjunto de recursos pessoais e organizacionais, por um lado, e demandas ou exigências do trabalho, por outro.

Nesse contexto, da contraposição entre recursos e demandas, surgiria o engajamento no trabalho ou a síndrome de burnout (BAILEY et al., 2015). Assim, quando os recursos disponíveis são superiores às demandas do trabalho, são criadas condições para a ocorrência do engajamento, por outro lado, quando as demandas são superiores aos recursos, ocorre o adoecimento, que se manifesta sob a forma de estresse crônico, possibilitando, assim, o surgimento da síndrome de burnout. Desta forma, promover o equilíbrio entre recursos e demandas possibilitaria maior engajamento e, por conseguinte, uma relação mais contemporânea no que concerne aos aspectos inerentes ao trabalho.

Schaufeli e Taris (2014) ressaltam ainda que um determinado nível de exigências no trabalho é benéfico aos trabalhadores, e o problema ocorre quando essas exigências são muito altas e, por superarem os recursos pessoais dos trabalhadores ou aqueles disponibilizados pela organização, levam ao esgotamento. Alguns exemplos do *framework* JD-R são apresentados no Quadro 1.



Quadro 1 – Alguns exemplos de recursos e demandas no trabalho.

Recursos Organizacionais	Recursos Pessoais	Demandas do Trabalho
Autonomia	Competências emocionais e mentais	Centralização
Recompensas financeiras	Extroversão	Complexidade
Clareza de metas	Otimismo	Demandas emocionais
Informações	Motivação intrínseca	Conflitos interpessoais
Liderança	Esperança	Insegurança no emprego
Participação nas decisões	Autoestima	Demandas físicas
Feedback de desempenho	Resultados positivos	Riscos e perigos
Suporte dos colegas e chefia	Capacidade de inovação	Pressão temporal
Confiança na gestão	Satisfação com a vida	Condições de trabalho desfavoráveis

Fonte: adaptado de Schaufeli e Taris (2014).

Como destacam Schaufeli e Taris (2014), o *framework* JD-R surgiu como uma tentativa para explicar a síndrome de burnout, sendo o modelo mais reconhecido e utilizado para explicar o estresse laboral crônico e, mesmo suscitando críticas, ele consegue explicar os desequilíbrios nas relações entre as condições físicas, sociais e organizacionais necessárias para a realização das tarefas e as condições fisiológicas e psicológicas dos trabalhadores. Desta forma, ele mostra que se as exigências do trabalho forem superiores à capacidade de recuperação dos trabalhadores, eles podem ser levados à exaustão e, por seu agravamento, à síndrome de burnout.

Com isso, burnout acaba por assumir uma perspectiva de autoproteção, na qual o organismo busca preservar a energia que ainda resta no indivíduo, com isso exprime uma compreensão negativa do trabalho, pela presença do estresse e do adoecimento. Por outro lado, o engajamento assume sentido contrário e representa a dimensão positiva ao expressar o bem-estar, o funcionamento ótimo e a saúde ocupacional (SHIMAZU et al., 2010). Nessa perspectiva enquanto a síndrome de burnout exprime o paradigma mais tradicional da psicologia, ao estudar o adoecimento, o engajamento no trabalho estrutura-se em uma compreensão mais contemporânea do início do século XXI.

## 2.2 Engajamento no trabalho e Psicologia Positiva

A origem do engajamento no trabalho

sustenta-se teoricamente no movimento que ficou conhecido como Psicologia Positiva (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015), que surgiu, ou foi resgatado pelos estudos do psicólogo Martin Seligman, com a colaboração de outros pesquisadores, ao assumir a presidência da *American Psychological Association* (APA) em 1998. Os estudos liderados por Seligman se voltaram para os aspectos positivos do ser humano, diferentemente da maioria dos estudos até então, que se concentravam, essencialmente, em aspectos relacionados a doenças, ao sofrimento decorrente de problemas psíquicos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; PALUDO; KOLLER, 2007).

Assim, a Psicologia Positiva pode ser compreendida como o estudo dos atributos positivos, dos ativos psicológicos e dos pontos fortes dos seres humanos. Tem como objetivos a compreensão e a promoção dos aspectos que possibilitam a prosperidade da sociedade e a felicidade humana (SELIGMAN, 2004; KOBAYASHI et al., 2011). Conforme Seligman (2011), a Psicologia Positiva se concentra em três campos de estudo: (1) a experiência subjetiva, considerada o nível básico, em que são classificados os estudos relacionados ao bem-estar subjetivo, a felicidade, as emoções e experiências positivas; (2) o nível individual, caracterizado por aspectos pessoais, especialmente as forças e as virtudes do ser humano; e (3) as instituições e as comunidades, que, na perspectiva social, dizem respeito às características de funcionamento benéficas, que fazem com que as pessoas se tornem melhores cidadãos (MYERS, 2000;

SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; PUREZA et al., 2012).

A expansão da Psicologia Positiva trouxe novas perspectivas em relação ao conhecimento das forças e virtudes do ser humano. Tal conhecimento proporcionou o “*flourishing*” (florescimento), circunstância em que os indivíduos e a sociedade passam a ser percebidos sob a perceptiva de um processo de desenvolvimento que promove vitalidade emocional livre de dificuldades ligadas à saúde mental (KEYS; HAIDT, 2003; PALUDO; KOLLER, 2007). Seligman (2011) ressalta que o bem-estar é considerado o cerne da Psicologia Positiva, tornando-se o principal responsável por ajudar os indivíduos a “florescer”.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O método utilizado neste estudo, conforme Gil (2014), foi descritivo, na forma de survey, com amostragem não probabilística intencional. A pesquisa foi feita em uma seção do judiciário no Estado do Pará, que, por ocasião do levantamento, contava com 411 servidores. A composição da amostra reuniu servidores concursados e lotados na seção, portanto, servidores efetivos do órgão. A amostra foi formada por 84 entrevistados que aceitaram livremente responder ao questionário de pesquisa. Desta forma, o tamanho da amostra ( $F=3,1107$ ), possibilitou 0,15 de efeito  $f^2$  e 88% de poder estatístico, superando, assim, os parâmetros mostrados em Cohen (1998) e Hair Junior et al. (2017), que recomendam 80% para o poder dos testes estatísticos. O questionário foi organizado em duas seções. A primeira foi formada pelas variáveis do *Utrecht Work*

*Engagement Scale* (UWES-17) que é reconhecido mundialmente como o principal instrumento para investigar o engajamento no trabalho (BARKHUIZEN; ROTHMANN, 2006; BREEVAART et al., 2012; STORM; ROTHMANN, 2013).

O UWES é uma escala tridimensional que abrange as dimensões vigor, dedicação e absorção, sem considerar o engajamento total, que é medido pela média ou pela somatória dos escores das variáveis. Esta escala foi desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), traduzida para o português, no Brasil, por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e, posteriormente, validada por Vazquez et al. (2015). As 17 afirmativas da UWES são distribuídas em 6 (seis) para mensurar vigor, 5 (cinco) para dedicação e 6 (seis) para absorção. As respostas são em escala de Likert de sete pontos, que vão desde 0 (zero) para nunca ocorre, até 6 (seis) para sempre ocorre. A segunda seção do questionário se concentrou no perfil socioeconômico dos entrevistados e reuniu informações relativas à escolaridade, sexo, renda, intensidade de contato com o público, entre outras.

O tratamento dos dados utilizou técnicas de estatística descritiva (distribuição de frequência, média, desvio padrão), estatística inferencial (Teste F e Teste T), análise de correlações (Pearson) e análise multivariada (regressão linear múltipla e análise de agrupamentos). O critério de decisão foi o p-valor ao nível de significância estatística de 1% ( $\alpha=0,01$ ). Na interpretação dos resultados, foram utilizados os parâmetros recomendados por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) para medir a intensidade do engajamento (Tabela 1).

Tabela 1- Escores normativos para o UWES 17

Intensidade	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento Total
Muito baixo	$\leq 2,17$	$\leq 1,60$	$\leq 1,60$	$\leq 1,93$
Baixo	Entre 2,18 e 3,20	Entre 1,61 e 3,00	Entre 1,61 e 2,75	Entre 1,94 e 3,06
Médio	Entre 3,21 e 4,80	Entre 3,01 e 4,90	Entre 2,76 e 4,40	Entre 3,07 e 4,66
Alto	Entre 4,81 e 5,65	Entre 4,91 e 5,79	Entre 4,41 e 5,35	Entre 4,67 e 5,53
Muito alto	$\geq 5,61$	$\geq 5,80$	$\geq 5,36$	$\geq 5,54$
Alpha de Cronbach	0,660-0,870	0,830-0,920	0,790-0,880	0,880-0,950

Fonte: Adaptado de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. 21 e 32).

O tratamento dos dados iniciou pela identificação de missing values e outliers e resultou na eliminação de seis questionários, que reduziram a amostra para 79 entrevistados. Na sequência, foi avaliada a consistência interna, feita tanto para as dimensões (vigor, dedicação e absorção), quanto para o engajamento total. Para tanto, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, que exprime uma medida de fidedignidade e, após calculado, se posiciona no intervalo entre 0,000 e 1,000. Com isso, possibilita avaliar se as afirmativas medem o que se propõem a medir sem vieses. A consistência interna é considerada satisfatória quando o alpha de Cronbach é superior a 0,600 ou 0,700 (COSTA, 2011; HAIR JUNIOR et al. 2009; FÁVERO et al. 2009). O coeficiente é calculado pela Equação 1, conforme Costa (2011, p. 91).

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

Em que k é o número de itens do questionário;  $\sigma_i^2$  é a variância do item i; e  $\sigma_y^2$  é a variância da escala total somada.

Verificada a consistência interna, foram empregadas técnicas de estatística descritiva para: (1) caracterizar o perfil dos servidores entrevistados e (2) sintetizar a avaliação quanto aos aspectos gerais do engajamento no trabalho. Nessa etapa, foi utilizada a distribuição de frequência, tendo as variáveis sido reunidas em dimensões e interpretadas segundo os escores. Foram utilizadas medidas de tendência central (média, moda, mediana etc.), dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação) e associação (correlação de Pearson). Essas técnicas combinadas possibilitaram caracterizar o fenômeno e o perfil dos entrevistados, em seguida, foram empregadas técnicas multivariadas, sendo selecionadas a regressão linear múltipla (RLM) e a análise de agrupamentos (AA).

A regressão linear múltipla (RLM) é uma técnica multivariada de dependência, escolhida por sua capacidade de medir a influência de uma ou mais variáveis independentes (VI) em

uma variável dependente (VD). No caso, medir a influência do vigor e dedicação na absorção e, assim, responder ao problema de pesquisa deste estudo. A RLM reúne um conjunto de técnicas capazes de modelar relações e prever valores de uma variável dependente (VD) em função das variações ocorridas em uma ou mais variáveis independentes (VI) e representar essa relação na forma de uma equação matemática, medindo, uma relação de causa e efeito (CUNHA; TOLEDO, 2009; MARÔCO, 2014). Segundo Cunha e Toledo (2000, p. 135), a regressão linear múltipla pode ser expressa pela Equação 2:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + e \quad (2)$$

Em que Y é a variável dependente;  $x_1, x_2, \dots, x_n$  são variáveis independentes;  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$  são os parâmetros da regressão; e  $\epsilon$  é o termo de erro ou o resíduo da regressão.

Após a RLM, os entrevistados foram classificados quanto à intensidade do engajamento. Para tanto, foi empregada a análise de agrupamentos (AA), posicionada entre as três técnicas de análise de dados mais utilizadas no mundo, segundo Hair Junior et al. (2009). A análise de agrupamentos se insere entre as técnicas de interdependência, sendo utilizada para criar uma taxonomia capaz de reunir os entrevistados em grupos, o mais semelhante possível internamente e diferentes quando os grupos são comparados entre si.

Ao se referirem à análise de agrupamentos, Hair Junior et al. (2009) e Fávero et al. (2009) destacam que ela reúne um conjunto de procedimentos matemáticos com base em uma medida de distância geométrica, calculada entre as observações, combinada com um algoritmo de aglomeração. Desta forma, ao empregar essas técnicas, é possível reunir objetos, pessoas ou observações com base em suas similaridades, fundamentando a classificação e, por conseguinte, a formação dos grupos.

A AA foi empregada, neste estudo, na forma hierárquica aglomerativa, na qual cada entrevistado inicia sozinho e será reunido ao indivíduo mais semelhante a ele, sendo que isso ocorrerá repetidas vezes até que todos



os entrevistados estejam alocados em algum grupo. Para tanto, o algoritmo de aglomeração, que mostrou a melhor resultado, foi o algoritmo de Ward, e a medida de distância foi a euclidiana ao quadrado. Essa medida é expressa pela Equação 3, mostrada em Fávero et al. (2009, p. 200).

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (3)$$

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

Após a formação dos agrupamentos, foi utilizado o Teste T para amostras independentes. Esse procedimento foi necessário por dois motivos: (1) para verificar se os grupos estavam corretamente classificados; e (2) para identificar as dimensões do engajamento que mais diferenciaram os grupos. Os resultados do teste confirmaram que os grupos estavam corretamente classificados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados foram, na maioria, do sexo feminino (51,2%), casados (41,7%), com escolaridade elevada, uma vez que 94,1% (79) fizeram curso superior, sendo que 41,7% (35) tinham pós-graduação a nível de especialização. Os servidores, em geral, mantinham contato baixo ou moderado com o público: 66,7% (56) marcaram essa opção no questionário, já para 33,3% (28), a interação com o público foi considerada intensa e muito intensa. A idade média foi de 46 ( $\pm 10$ ) anos e a experiência profissional, de 14 ( $\pm 10$ ). Assim, o entrevistado com menor tempo de trabalho tinha um ano na organização e o mais experiente, 33 anos. A

média das equipes de trabalho era de 10 ( $\pm 3$ ) servidores e a renda familiar, superior a R\$ 4.862,00 por mês para 73,8% (62) entrevistados, 90,5% (76) dos servidores recomendaram a organização como um bom lugar para trabalhar, aspecto que sugere satisfação com a organização.

### 4.2 Análise descritiva de correlação e consistência interna.

Ao observar as correlações de Pearson, Tabela 2, destacam-se em todas as relações: (1) os sinais positivos; (2) a significância estatística ( $p$ -valor $<0,01$ ); e (3) as intensidades das correlações, classificadas como muito fortes ( $r>0,75$ ) segundo os parâmetros de Marôco (2014). Esses aspectos reforçam a compreensão de que as melhorias alcançadas pela organização, por mais que ocorram em apenas uma dimensão, se espalharão pelas demais, promovendo um ciclo virtuoso de engajamento no trabalho. Outra constatação necessária se relaciona à qualidade da escala UWES-17, uma vez que, na medição de um único construto (engajamento), espera-se que suas dimensões (vigor, dedicação e absorção) sejam fortemente correlacionadas, como observado nesse estudo.

Quanto à consistência interna, os coeficientes alphas de Cronbach foram altos em todas as dimensões ( $\alpha \geq 0,810$ ) e mostraram que os dados medem satisfatoriamente o que se propõem a medir e não apresentam vieses. Os valores dos alphas foram coerentes com os estudos internacionais mostrados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) com valores posicionados nos intervalos de referência, Tabela 1, para vigor ( $\alpha=0,843$ ), dedicação ( $\alpha=0,913$ ) e engajamento total ( $\alpha=0,932$ ). A única dimensão com consistência interna levemente inferior ao valor de referência foi a absorção, com alpha de 0,724. Esses valores reforçam a coerência da escala UWES-17 e revelam sua boa qualidade psicométrica.

**Tabela 2- Análise descritiva, correlação de Pearson e consistência interna**

Dimensão	Vigor	Dedicação	Absorção	Escore Total
Vigor	(0,843)			
Dedicação	0,80	(0,913)		
Absorção	0,77	0,78	(0,724)	
Engajamento Total	0,93	0,93	0,91	(0,932)
Número de variáveis	6	5	6	17
Média	4,28	4,24	3,65	4,04
Desvio padrão	0,86	1,01	0,76	0,81
Coefficiente de variação (%)	20,09	23,82	20,82	20,04
Mediana	4,33	4,20	3,67	4,12
Moda	4,33	4,00	4,50	4,35
Intensidade	Média	Média	Média	Média

Nota: Alpha de Cronbach na diagonal; medidas de intensidade conforme escores normativos de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. 21 e 32). Legenda: \*=significativo a 1%.  
Fonte: Elaboração própria.

Quanto às dimensões, destacam-se as médias levemente acima do centro da escala (3,00), que, conforme os parâmetros mostrados, na Tabela 1, são classificadas como de intensidade média. Uma avaliação predominantemente intermediária para o engajamento enseja a atenção da organização, especialmente pelos desafios enfrentados pelo serviço público pós-burocrático. Para tanto, a organização deve se concentrar em criar ou aprimorar mecanismos que possibilitem maior absorção no trabalho, por ter sido essa a dimensão com médias mais baixas da pesquisa (3,65±0,76).

A absorção é caracterizada pela concentração durante a realização das tarefas, pela perda da noção de tempo e espaço, pela felicidade obtida ao se trabalhar intensamente, por se deixar levar pelo trabalho com envolvimento e pela dificuldade em se desligar do que se está fazendo (MASLACH; LEITER, 2016). Entre as estratégias indicadas para aumentar a absorção, destacam-se rearranjos no layout, maior controle no ruído e no fluxo de pessoas no ambiente de trabalho, redistribuição de tarefas, maior autonomia para que os trabalhadores escolham as formas mais apropriadas para realizar as tarefas, alternância de tarefas, entre

outras (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

#### 4.3 Regressão linear múltipla

A Tabela 3 mostra os resultados da regressão linear múltipla (RLM) feita pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO) e utilizada para modelar a relação entre a absorção, variável dependente (VD) e as demais dimensões do engajamento, vigor e dedicação, tomadas como variáveis independentes ou preditoras (VI). A inserção das variáveis ocorreu pelo método *Backward*, em que todas as variáveis são inseridas simultaneamente sendo retiradas, sucessivamente, conforme o caso.

Os pressupostos da RLM foram verificados e atendidos, visto o teste F ter sido significativo (p-valor=0,000), os resíduos mostrarem distribuição normal (p-valor=0,27) e ausência de multicolinearidade e de heterocedasticidade foram constatadas pela estatística VIF (vigor= 2,799 e dedicação=2,799) e o teste de Breuch-Pagam (p-valor=0,873). Complementarmente, o teste Reset de Ramsey (p-valor=0,622), aplicado na forma de quadrados e cubos, mostrou não haver erro de especificação no modelo.

**Tabela 3 – Regressão linear múltipla (RLM).**

Variável dependente (VD): Absorção					
Variáveis Independentes	Coefficiente	Erro Padrão	Teste T	P-valor	VIF
Intercepto	0,6655	0,2554	2,605	0,01	
Vigor	0,3643	0,0976	3,731	0,00	2,799
Dedicação	0,3370	0,0832	4,047	0,00	2,799
R-quadrado	0,6675	R-quadrado ajustado			0,6587
Teste F (2, 76)	76,284	P-valor (Teste F)			0,0000

Teste da normalidade dos resíduos - hipótese nula: o erro tem distribuição Normal

Estatística de teste: Qui-quadrado (2) = 2,6273 com p-valor = 0,2688

Teste de Breusch-Pagan para heteroscedasticidade - hipótese nula: sem heteroscedasticidade

Estatística de teste: LM = 0,266235 com p-valor = P (Qui-quadrado (2) > 0,266235) = 0,8753

Teste RESET para especificação - hipótese nula: a especificação é adequada

Estatística de teste: F (2, 74) = 0,47844 com p-valor = P (F (2, 74) > 0,47844) = 0,6216

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da regressão retornaram bom poder explicativo, com 65,87% da variância da absorção sendo explicada pelo vigor e pela dedicação. Os sinais positivos nos preditores mostram que os ganhos obtidos no vigor e na dedicação retornarão em maior absorção, confirmando, portanto, a interpretação de ganhos sistêmicos para o engajamento no trabalho. Destacaram-se na regressão os coeficientes com valores muito próximos para vigor ( $\beta=0,3646$ ,  $t(78)=3,73$ ,  $p\text{-valor}=0,00$ ) e para dedicação ( $\beta=0,3370$ ,  $t(78)=4,04$ ,  $p\text{-valor}=0,00$ ), aspecto que mostra que as duas dimensões influenciam na absorção com intensidades semelhantes. Isso posto, a absorção no trabalho pode ser representada conforme a Equação 4.

$$(4) \quad Y_{\text{absorção}} = 0,66 + 0,36 \cdot \text{vigor} + 0,34 \cdot \text{dedicação} + e$$

Esses achados convergem com os estudos de Salanova et al. (2003), Schaufeli e Bakker (2004), Langelaan et al. (2006), Band-Labuschagne et al. (2012), Bruin et al. (2013) e Siqueira (2014), confirmando relação de dependência da absorção para com o vigor e a dedicação. Contudo cabe destacar a compreensão sistêmica do construto, pois, como afirmam Lozano-Paz e Reyes-Bossio (2017), o engajamento expressa uma conduta na perspectiva do vigor, exprime uma emoção pela dedicação e uma cognição pela absorção, com isso, o engajamento catalisa um amplo conjunto de aspectos favoráveis do ambiente

de trabalho, tornando-se uma palavra-chave para a compreensão do trabalho (ANDREWS; MOSTAFA, 2019).

#### 4.4 Análise de agrupamentos

A aplicação da análise de agrupamentos revelou presença de dois grupos (Tabela 4). O primeiro grupo formado por 31 (39,2%) servidores e o segundo, por 48 (60,8%). Os grupos foram testados para verificar se estavam corretamente classificados, tendo esse procedimento sido feito com o Teste T para amostras independentes. Os resultados confirmaram que os grupos eram significativamente diferentes para todas as dimensões do engajamento e para o engajamento total ( $p\text{-valor}<0,001$ ). O Teste T possibilitou também identificar que o engajamento total ( $t=11,885$ ,  $p\text{-valor}=0,000$ ) e a dedicação ( $t=11,563$ ,  $p\text{-valor}=0,000$ ) foram as dimensões que mais diferenciaram os grupos.

O primeiro grupo foi denominado como altamente engajado, uma vez que, conforme os parâmetros de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), esse grupo obteve escores elevados para quase todas as dimensões do engajamento, destacando-se as médias de vigor ( $5,01\pm0,58$ ), dedicação ( $5,25\pm0,44$ ) e engajamento total ( $4,78\pm0,45$ ), todas posicionadas no estrato alto, e absorção ( $4,18\pm0,56$ ), posicionada com intensidade intermediária. Trabalhadores com níveis elevados de engajamento, como observado

**Tabela 4 – Características dos agrupamentos**

Dimensão	Altamente engajados (n=31)		Moderadamente engajados (n=48)		Teste T	P-valor
	Média	Intensidade	Média	Intensidade		
Vigor	5,01 (±0,58)	Alta	3,80 (±0,66)	Média	9,922	0,000
Dedicação	5,25 (±0,44)	Alta	3,58 (±0,68)	Média	11,563	0,000
Absorção	4,18 (±0,56)	Média	3,31 (±0,67)	Média	9,095	0,000
Engajamento Total	4,78 (±0,45)	Alta	3,56 (±0,59)	Média	11,885	0,000

Fonte: Elaboração própria.

neste grupo, mobilizam mais energia e recursos pessoais para a realização das tarefas e, assim, alcançam maior desempenho (FREENEY; TIERNAN, 2012). Essa condição contribui favoravelmente para a obtenção dos objetivos organizacionais (DEMEROUTI; CROPANZATO, 2010).

Destaca-se que, conforme reforçam Maslach e Leiter (2017), o engajamento se revela como a antítese da síndrome de burnout, assim, trabalhadores engajados experimentam maiores emoções positivas no trabalho e, com isso, se mostram mais receptivos para novas experiências (BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012). O engajamento no trabalho é comumente associado com a qualidade de vida (NAZARIO; KLIMECK, 2016) e a satisfação no trabalho (VORINA; SIMONIC; VLASOVA, 2017). Magnan et al. (2016) complementam e destacam que o engajamento se mostra ainda mais presente em grupos de trabalhadores que contam com maior autonomia e poder de decisão.

O segundo grupo foi denominado como moderadamente engajado, pois os escores das dimensões vigor (3,80±0,66), dedicação (3,58±0,68), absorção (3,31±0,59) e engajamento total (3,56±0,55) alcançaram valores medianos, conforme os parâmetros de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A intensidade intermediária de engajamento pode não colocar em risco a saúde dos trabalhadores, mas mostra um padrão inferior de envolvimento com o trabalho. Assim, ao considerar que esse grupo foi o maior em número de integrantes, evidencia-se a necessidade de buscar melhorias, materializadas com o aumento no envolvimento dos trabalhadores com as tarefas, especialmente quanto à absorção, que foi a dimensão com

os menores escores em ambos os grupos. Entretanto ainda menor nesse grupo no qual se posicionou muito próxima do centro da escala (3,00).

Ao se referir às formas para aumentar o engajamento no trabalho em geral, Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) destacam que esforços extras (1) no designer do trabalho, (2) maior autonomia para a realização das tarefas, (3) regularidade na frequência do feedback quanto ao desempenho profissional e (4) incentivo ao desenvolvimento pessoal são estratégias centrais para incrementar o engajamento. Complementarmente, Bass (1990) e Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) destacam a atuação dos líderes. Nesse sentido, lideranças transformacionais capazes de (1) identificar as diferenças individuais entre os trabalhadores, (2) aquelas capazes de agir como mentores, os (3) líderes incentivadores do desenvolvimento intelectual e (4) os inovadores quanto às formas de executar antigas rotinas, que se mostram abertos para a solução de problemas, normalmente são mais aptos para atuar nas melhorias do engajamento. Além disso, são os líderes que distribuem as tarefas, atuam fortemente na motivação, fazem a interface com a organização para a obtenção de recursos organizacionais e dão credibilidade às informações.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo foi conduzido tendo como objetivo analisar o engajamento no trabalho em uma seção do judiciário. O engajamento diz respeito a um estado de espírito caracterizado pelas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Desta forma, os resultados mostram que, de maneira geral, os servidores apresentam indicativos moderados de engajamento no trabalho, obtendo intensidade média nas dimensões estudadas. Por meio da análise de regressão múltipla, foi possível constatar que, conforme a literatura, a absorção é uma dimensão do engajamento no trabalho, essencialmente, dependente do vigor e da dedicação.

Ao utilizar a análise de agrupamento, separando os servidores em dois grupos, foi possível fazer um diagnóstico de intensidade do engajamento. O primeiro e menor grupo foi altamente engajando e obteve escores elevados para quase todas as dimensões do constructo, revelando um conjunto de servidores com intenso engajamento no trabalho. Já o segundo grupo, formado pelos servidores com engajamento moderado, foi o maior grupo da pesquisa e obteve escores medianos conforme

os parâmetros observados na literatura. Tal resultado indica que é necessário atuar para melhorar o envolvimento desses servidores com o trabalho, para melhorar os serviços públicos no judiciário.

Os resultados mostraram que são necessárias ações para reforçar o engajamento no trabalho, em especial, a absorção no trabalho. Sugerem-se investimentos no aprimoramento de estratégias organizacionais e treinamento de líderes orientados para aumentar o engajamento dos servidores e, assim, alcançar níveis mais elevados de produtividade. Para pesquisas futuras, sugerem-se a ampliação da investigação com amostras probabilísticas e o aprofundamento das interpretações com estudos de caráter qualitativo, com o intuito de compreender aspectos organizacionais do judiciário e quais recursos e demandas precisam ser trabalhados para obtenção de intensidade mais elevada no engajamento no trabalho.



## REFERÊNCIAS

ANDREWS, R.; MOSTAFA, S. Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 2, p. 377-395, jun. 2019.

ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T.; PORTO-MARTINS, P.C. **UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht**. Curitiba: GEPEB, 2009.

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

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 1-23, 2015.

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

\_\_\_\_\_; DEMEROUTI, E.; BRUMMELHUIS, L. L. T. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 555-564, apr. 2012.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELLI, W.B. Work engagement. In: FLOOD, P.C.; FREENEY, Y. (Eds.) **Encyclopedia of Management**. West Sussex: Willey, 2014.

BARKHUIZEN; N.; ROTHMANN, S. Work engagement of academic staff in South African higher education institutions. **Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists**, v. 15, n. 1, p. 38-46, jan./mar. 2006.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 19, n. 3, p. 19-31, oct. 1990.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BRAND-LABUSCHAGNE, L.; ROTHMANN, M.S.; ROTHMANN, J.C. Burnout and work engagement of South African blue-collar workers: the development of a new scale. **Southern African Business Review**, v. 16, n. 1, p. 58-93, jan. /abr. 2012.

BREEVAART, K.; BAKKER, A.B.; DEMEROUT, E.; HETLAND, J. The measurement of state work engagement: a multilevel factor analytic study. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 28, n. 4, p. 305-312, oct. / dec. 2012.

BRUIN, G.P.; HILL, C.; HENN, C.M.; MULLER, K.P. Dimensionality of the UWES-17: an item response modelling analysis. **SA Journal of Industrial Psychology**, v.39, n. 2, p. 1-8, jun./dec. 2013.

- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. New York: Psychology Press, 1998.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- DEMEROUTI, E.; CROPANZANO, R. From thought to action: employee work engagement and job performance. In: BAKKER, A.B.; LEITER, M.P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.
- EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, M.C.; VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B.F.; MOURÃO, L.; PORTO, J.B.; CHINELATO, R.S.C.; NOVAES, V.P.; PEREIRA, M.M. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n.4, p. 435-445, out./dez. 2016.
- FREENEY, Y.; TIERNAN, J. Employee engagement: an overview of the literature on the proposed antithesis to burnout. **The Irish Journal of Psychology**, v. 27, n. 3-4, p. 131-141, nov. 2012.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff burn-out. **Journal of Social Issues**, Washington, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- \_\_\_\_\_; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A Primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. New York, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KEYES, C. L. M.; HAIDT, J. **Flourishing: positive psychology and the life well-lived**. Washington: American Psychological Association, 2003.
- KJELDTSEN, A.M.; HANSEN, J.R. Sector differences in the public service motivation- job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-48, mar. 2018.
- KOBAU, R.; SELIGMAN, M. E. P.; PETERSON, C.; DIENER, E.D.; ZACK, M.M.; CHAPMAN, D.; THOMPSON, W. Perspectives and strategies from positive psychology. **AJPH American Public Health Association**, Washington, n. 101, v. 8, p. E1-E9, aug. 2011.
- LANGELAAN, S.; BAKKER, A.B.; VAN DOORNEN L.J.P.; SCHAUFELI, W.B. Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? **Personality and Individual Differences**, v. 40, n. 3, p.

521-532, agu. 2006.

LOZANO-PAZ, C.; REYES-BOSSIO, M. **Docentes universitários: una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral**. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria. Lima, v. 11, n. 1, p.134-148, ene./jun. 2017.

MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, E. S.; PACICO, J.C.; HUTZ, C. S. Normalização da versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 133-140, jun./dez. 2016.

MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.

MARTINS, V.; COSTA, L.V.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 6, n. 2, p. 1-13, jul. dez, 2015.

MASLACH, C., LEITER, M. **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **Word Psychiatry**, Rockville, v.15, n. 2, p. 103-111, jun. 2016.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W.B. "Historical and conceptual development of burnout", in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), **Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research**, Taylor & Francis, Washington, DC, p. 1-16, 1993.

\_\_\_\_\_; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, Oxford, v, 2, n. 2, p. 99-113, apr. 1981.

\_\_\_\_\_; LEITER, M. P. Understanding burnout: new models. In: COOPER, C. L.; QUICK, J. C. **The handbook of stress and health: a guide to research and practice**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2017.

MYERS, D. G. The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, Washington, v. 55, n. 1, p. 56–67, jan. 2000.

NAZARIO, M.; KLIMECK, K.A. Qualidade de vida e engajamento no trabalho: uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 3, n. 5, jan. / jun. 2016.

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

PUREZA, J. R.; KUHN, C.H.C.; CASTRO, E. K.; LISBOA, C.S.M. Psicologia positiva no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, Campinas, v. 8, n. 2, p.109-117, 2012.

SAKS, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, Colorado, v. 21, n. 7, p. 600-619, oct. 2006.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; CIFRE, E.; MARTÍNEZ, I.I.; SCHAUFELI, W.B. Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. **Small Group Research**, v. 34, n. 1, p. 43–73, feb. 2003.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The conceptualization and measurement of work engagement. In: A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.

\_\_\_\_\_; SHIMAZU, A.; HAKANEN, J.; SALANOVA, M.; WITTE, H. An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. **European Journal of Psychological Assessment**, on line first, p.1-15, oct. 2017.

SCHAUFELI, W.B. Applying the job demands-resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 46, n.2, p. 120-132, apr/jun., 2017.

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

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

\_\_\_\_\_; TARIS, T.W. Critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. F. BAUER; HÄMMING, O. (Ed.). **Bridging occupational, organizational and public health**. Amsterdam: Springer, 2014.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

\_\_\_\_\_. O que é bem-estar? In: SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

\_\_\_\_\_; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, Washington, v. 55, n.1, p. 5-14, jan. 2000.

SHIMAZU, A.; SCHAUFELI, W.B.; MIYANAKA, D.; IWATA, N. Why japanese workers show low work engagement: an item response theory analysis of the Utrech Work Engagement scale. **Biopsychosocial Medicine**, v. 4, n. 17, p. 2-6, nov. 2010.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W.B.; KOSUGI, S.; SUZUKI, A.; NASHIWA, H.; KATO, A.; SAKAMOTO, M. IRIMAJIRI, 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**, v. 57, n. 3, p. 510-523, jul. 2008.

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

SIQUEIRA, M.M.M.; MARTINS, M.C.F.; ORENGO, V.; SOUZA, W.S. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

STORM, K.; ROTHMANN, S. A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African. **SA Journal of Industrial Psychology**, v.29, n. 4, p. 1-8, p. 62-70 jun. / dec. 2013.

TAMAYO, A., PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out. /dez. 2003.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S. PACICO, J.C.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and validation of the brazilian version of the Utrecht Work Engagemet Scale. **Psico-UFS**, Campinas, n. 20, n.2, p.207-217, maio /ago. 2015.

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