

Antecedentes e Consequentes do Engajamento no Trabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura

Antecedents and Consequences of Work Engagement: An Integrative Literature Review

Antecedentes y consecuencias del compromiso laboral: una revisión integrativa de la literatura

Victoria Bocchi Mezzomo - *Graduanda em Psicologia (Atitus Educação)*

Júlia Testa Andric - *Mestre em Psicologia (Atitus Educação)*

Júlia Gonçalves - *Doutora em Psicologia das Organizações e do Trabalho (Universidade Federal de Santa Catarina); Docente e Coordenadora do Mestrado em Psicologia (Atitus Educação)*

(Rec: septiembre de 2022- Accept: octubre de 2023)

Resumo

O engajamento no trabalho (ET) é compreendido como um estado afetivo e emocional resultante da conexão de três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Este estudo integrou artigos sobre ET, citando antecedentes e consequentes descritos em pesquisas brasileiras e internacionais. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados Scielo.org e Pepsic, com os descritores "Work engagement" OR "Engajamento no trabalho" OR "Compromiso Laboral", tendo como critérios de inclusão: documentos do tipo artigo; que apresentassem resultados de pesquisas empíricas; publicados entre 2005 e 2020 e; disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol. Ao final do processo de elegibilidade dos materiais foram analisados 19 artigos na íntegra. Como resultado destaca-se o crescente interesse no fenômeno e a atualidade das pesquisas realizadas. Dentre os públicos mais estudados estão os profissionais da saúde, educação e gestão. A integração da produção científica sobre ET fornece um panorama sobre as produções na temática, compreendendo fenômenos relacionados. Intervenções que promovam o ET – dentre elas, o desenvolvimento de recursos pessoais, a diversidade de tarefas e condições adequadas de trabalho - podem, por um lado, fomentar bem-estar, qualidade de vida e saúde no trabalho, e por outro, trazer eficácia e melhores resultados para as organizações.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, psicologia organizacional e do trabalho, revisão integrativa da literatura.

Resumen

El compromiso laboral (CL) se entiende como un estado afectivo y emocional resultante de la conexión de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Este estudio integró artículos sobre CL, citando antecedentes y consecuencias descritas en investigaciones brasileñas e internacionales. Se realizó una revisión bibliográfica integradora en las bases de datos Scielo.org y Pepsic, con los descriptores "Work engagement" OR "Engajamento no trabalho" OR "Compromiso Laboral", con los siguientes criterios de inclusión: artículos que presentaran investigación, publicados entre 2005 y 2020 y disponibles en portugués, inglés o español. Al final del proceso, 19 artículos fueron analizados. Los resultados destacan el creciente interés por el fenómeno y la actualidad de las investigaciones. Entre los públicos más estudiados se encuentran los profesionales de la salud, la educación y la gestión. La integración ofrece una visión de conjunto de la producción sobre CL, que comprende los fenómenos relacionados. Las intervenciones que promueven la CL, incluidos el desarrollo de los recursos personales, la diversidad de tareas y condiciones de trabajo adecuadas, pueden favorecer el bienestar, la calidad de vida y la salud en el trabajo y por otro lado, aportar eficacia y mejores resultados a las organizaciones.

Palabras claves: compromiso laboral, psicología organizacional y del trabajo, revisión integrativa de literatura.

Abstract

Work engagement (WE) is an affective and emotional state resulting from connecting three dimensions: vigour, dedication, and absorption. This study considered articles on work engagement, citing antecedents and consequences described in Brazilian and international research. An integrative literature review was carried out in the Scielo.org and Pepsic databases, using the descriptors "Work engagement" or "Engajamento no Trabalho" or "Compromiso Laboral", with the following inclusion criteria: research papers that presented empirical results published between 2005 and 2020 and available in Portuguese, English or Spanish. At the end of the eligibility process, nineteen (19) articles were analysed.

The results highlight the growing interest in the phenomenon and the current nature of the research. Among the most studied audiences are health, education, and management professionals. Integrating scientific production on WE provides an overview of the subject, considering the related phenomena. Interventions that promote WE, including the development of personal resources, diversity of tasks and appropriate working conditions - can, on the one hand, promote well-being, quality of life and health at the workplace and, on the other, bring efficiency and better results for organisations.

Keywords: work engagement, organisational and work psychology, integrative literature review.

Introdução

O trabalho ocupa um lugar significativo na vida dos indivíduos (Gonçalves et al., 2020) e, tanto a psicologia, como ciência e profissão, quanto gestores e líderes de organizações seguem estudando e buscando fenômenos que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos no ambiente laboral (Alves Silva & Faria, 2018; Tavares, 2017). Um exemplo é o Engajamento no Trabalho (ET) definido como “um estado de espírito positivo, gratificante relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p.74). Nesta compreensão, entende-se: vigor como o investimento de energia e esforço na realização do trabalho; dedicação como estar envolvido no trabalho e sentir-se realizado, inspirado e orgulhoso; e absorção como estar concentrado durante o trabalho, com dificuldade de desligar-se e experimentando um senso de satisfação e felicidade (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2012; Vazquez et al., 2015; 2016). No Brasil, a dimensão da absorção também é traduzida por concentração. Conectadas, as três dimensões, predizem bem-estar no contexto profissional (Vazquez et al., 2015; 2016).

Na década de 1990, Willian Kahn, precursor dos estudos na temática, dedicou-se a compreender o conceito de engajamento pessoal e identificar as condições psicológicas que levavam ao engajamento e desengajamento das pessoas no trabalho (Kahn, 1990). Com a consolidação da Psicologia Positiva, as pesquisas em ET intensificaram-se (Guedes et al., 2020) e buscaram compreender os meios pelos quais indivíduos, comunidades e organizações prosperam, melhorando as intervenções no ambiente organizacional (Schaufeli, 2012).

Atualmente, o fenômeno é estudado por diferentes linhas (Simpson, 2008), tais como, engajamento pessoal – expressão de si mesmo física, emocional e cognitivamente durante o desempenho de papéis no trabalho (Kahn, 1990) -, o oposto de esgotamento ou *burnout* (Maslach & Leiter, 1997), engajamento de funcionários – incluindo envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho (Harter et al., 2002) - e, engajamento no trabalho nas dimensões vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002) – perspectiva adotada nesse estudo.

O ET também é estudado a partir da “*Job Demands-Resources Theory (JD-R)*” ou “*Teoria de Demandas e Recursos do Trabalho*” de Demerouti et al. (2001), que propõe que trabalhos desafiadores - com diversidade de demandas e abundância de recursos - são capazes de promover o ET. Identifica-se uma relação positiva entre recursos pessoais – como capacidade de autoeficácia, regulação emocional, otimismo e autoestima - e recursos de trabalho – feedbacks de desempenho, variedade de habilidades, liderança, justiça e apoio social - como fatores antecedentes de ET (Schaufeli, 2012).

Estudos buscam relacionar ET com outros fenômenos da psicologia organizacional, como o trabalho emocional (Guedes et al., 2020; Johnson et al., 2017), satisfação no trabalho (Ogabuanaya & Chukwuedo, 2017; Silva et al., 2020), clima de segurança psicológica (Chinelato et al., 2020), desempenho no trabalho (Chinelato et al., 2019; Farina et al., 2019; Yongxing et al., 2017); percepção de política organizacional (Chinelato et al., 2020; Moraes & Teixeira, 2020), percepções de justiça organizacional, resiliência (Oliveira & Ferreira, 2016) e intenção de rotatividade (Espínola & Palacini, 2020; Oliveira & Rocha, 2017).

A pesquisa de Schaufeli (2012) encontrou, até 2012, mais de 200 publicações acadêmicas com o termo de “Work Engagement”. Os achados destacaram a abrangência de significações do termo ao longo dos anos e seus possíveis antecedentes e consequentes. Uma contribuição do estudo foi a identificação de diferentes tipos de engajamento: de estado – flutuações diárias e/ou semanais que as dimensões de ET podem sofrer por um curto período que dependem de acontecimentos específicos; habitual – relacionado ao trabalho geral, o na tarefa – relacionado a uma tarefa específica; e o engajamento a nível coletivo – ou seja, equipes de trabalho também podem sentir-se engajadas (Schaufeli, 2012). Um recente estudo bibliométrico nacional identificou que, do ponto de vista teórico, houve um avanço nas pesquisas de ET no Brasil, já que são encontrados na literatura pesquisas que buscam relacionar diferentes constructos ao fenômeno (Costa, 2021).

Trabalhadores engajados possuem saúde, bem-estar e desempenho no trabalho, além de maior comprometimento com a empresa e menor chance de troca de emprego, apresentando maior motivação e iniciativa para o aprendizado. Indivíduos engajados trazem benefícios para as organizações, pois oferecem serviços de qualidade e inovadores, e menos erros durante seu exercício. ET está relacionado positivamente com maior fidelidade e satisfação do cliente, maior produtividade, segurança e consequentemente menor rotatividade e lucro das organizações (Schaufeli, 2012). Dessa forma, há ganhos para os trabalhadores e para a organização na promoção de condições que favoreçam o ET.

No contexto nacional, há carência de uma sistematização da produção do conhecimento sobre o fenômeno, dessa forma, pode-se considerá-lo um tópico novo (ou emergente) o que justifica a escolha pela construção de uma revisão integrativa da literatura (Torraco, 2005). Esta revisão objetiva integrar os estudos sobre ET, citando antecedentes e consequentes descritos no cenário brasileiro e internacional. O intuito é contribuir com pesquisas acadêmicas na temática, possibilitando a construção de um panorama atual sobre as produções na temática e a compreensão de fenômenos relacionados ao ET. Práticas e intervenções em Psicologia Organizacional e do Trabalho que busquem o desenvolvimento de recursos pessoais dos trabalhadores, uma ampliação na diversidade de tarefas (dentro do escopo de cada função) e a busca por melhores condições de trabalho podem favorecer o ET e fomentar bem-estar, qualidade de vida e saúde no trabalho, além de melhores resultados para as organizações.

Método

A revisão integrativa é uma pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema específico de forma integrada, gerando novos conhecimentos sobre o fenômeno revisado (Torraco, 2005). Para a produção dessa revisão seguiu-se o *checklist* proposto por Torraco (2005) que inclui cuidados antes de escrever (clareza dos motivos e da pertinência de uma revisão), na organização (estrutura conceitual e descrição detalhada dos procedimentos metodológicos) e na produção da revisão integrativa (análise e sistematização dos estudos e escrita final). As pesquisadoras conduziram a busca dos artigos de forma independente e as divergências foram discutidas buscando consenso na seleção dos materiais.

As buscas ocorreram nas bases de dados: Scielo.org - integra periódicos científicos do Brasil, América Latina e Caribe, multidisciplinar e com textos completos - e; Pepsic - possui periódicos científicos em Psicologia e áreas afins, com textos completos. Para as buscas, o termo foi utilizado em três idiomas: "Work engagement", "Engajamento no trabalho" e "Compromiso Laboral", formando a seguinte equação: "Work Engagement" OR "Engajamento no trabalho" OR "Compromiso Laboral". As aspas indicaram a busca pelos termos exatos e completos. Foram adotados os critérios de inclusão: (1) documentos do tipo artigo; (2) que apresentassem resultados de pesquisas empíricas; (3) publicados entre 2005 e 2020, e (4) disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol.

A definição do período de busca dos materiais deve-se a revisão sistemática da literatura de Simpson (2008) que contemplou e analisou as publicações sobre a temática no período de 1990 a 2007. Além disso, essa revisão diferenciou-se da bibliometria conduzida por Costa (2021), pois as buscas foram em bases de dados específicas e a análise dos artigos ocorreu de forma mais aprofundada, salientando os fenômenos relacionados ao ET.

As buscas foram realizadas no mês de janeiro de 2022 e identificaram 69 materiais, sendo 60 na Scielo.org e 9 na Pepsic. Com os critérios de inclusão resultaram 59 publicações, das quais foram realizadas a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave e aplicados os critérios de exclusão (estudos repetidos; que não abordaram especificamente o objetivo desta pesquisa; estudos de validação de escalas, e estudos que não utilizaram a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho como instrumento de pesquisa), resultando em 19 artigos empíricos que foram lidos e analisados na integra.

Os artigos analisados foram armazenados em uma pasta do drive - compartilhada entre as pesquisadoras - e os dados extraídos foram incluídos em uma planilha do Excel, o que possibilitou a sistematização das informações a serem integradas. A análise dos artigos incluiu a identificação das bases de dados, títulos, ano de publicação, revista, objetivos, fenômenos analisados, classificação entre antecedente ou consequente, informações de método, principais resultados e referências bibliográficas. A Tabela 1 apresenta os artigos analisados.

Tabela 1

Apresentação dos artigos que compuseram a revisão integrativa da literatura

Ano	Título do Artigo	Autores	Objetivo Geral
2020	Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción	Espínola e Palacini	Descrever a relação entre os níveis de engajamento no trabalho e intenção de rotatividade em funcionários de duas empresas em Assunção (Paraguai)
2020	Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting	Altamirano, Oviedo, Tocchetto e Oliveira	Explorar os aspectos individuais, contextuais e organizacionais influenciam o Engajamento no trabalho e no Job Crafting
2020	Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling	Chinelato, Tavares, Ferreira e Valentini	Testar a hipótese de que o clima de segurança psicológica na organização e a percepção de política organizacional predizem o quanto os funcionários estão engajados com o trabalho
2020	Trabalho emocional e engajamento no trabalho em policiais militares: mediação da identidade profissional	Guedes, Gondim e Hirschle	Testar se a identidade profissional funcionaria como um recurso pessoal para o policial militar, mediando a relação entre demandas e estratégias de regulação emocional e engajamento no trabalho
2020	Gestores, Engajamento e Comportamentos Políticos: Uma relação não linear	Moraes e Teixeira	Investigar como gestores de diversas empresas, com diferentes níveis de engajamento, encaram a presença de comportamentos políticos em suas organizações
2020	Engagement e Satisfação dos Enfermeiros do Pré-hospitalar	Silva, Borges, Baptista e Queirós	Identificar os níveis de engajamento e satisfação no trabalho de enfermeiros que trabalham nas ambulâncias de Suporte Imediato de Vida (SIV) e a sua variação em função de variáveis socio-demográficas e laborais
2020	Satisfação e Engagement: (Re)pensar a saúde e o bem-estar dos enfermeiros	Dias e Morais	Avaliar a satisfação profissional e engajamento dos enfermeiros, e identificar as variáveis profissionais com influência nesses fenômenos

2019	Why work-family conflict can drive your executives away?	Braun, Machado, Andrade e De Oliveira	Avaliar a relação entre conflito trabalho-família, engajamento no trabalho, workholism e intenção de rotatividade em executivos de empresas
2019	Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil	Mercali e Costa	Identificar e analisar os principais antecedentes, as demandas e os recursos externos de trabalho relacionados com o engajamento na esfera laboral dos docentes de ensino superior brasileiro
2019	Estresse ocupacional e engagement em trabalhadores da atenção primária à saúde	Cordioli, Cordioli Junior, Gazetta, Silva e Lourenção	Avaliar níveis de estresse ocupacional e engajamento em trabalhadores da atenção primária a saúde
2019	Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento	Porto, Oliveira-Silva e Martins	Analisar a predição da interação entre a característica do trabalho e as preferências do indivíduo no engajamento no trabalho
2019	Work engagement: a study of daily changes	Chinelato, Ferreira e Valentini	Investigar as variações diárias intra-individuais e interindividuais no engajamento no trabalho, analisar a influência das demandas e recursos no engajamento diário, bem como do engajamento nos resultados da organização.
2019	A idade como Diferencial no Engagement dos Profissionais de Enfermagem	Garbin, Pasqualotti, Chambel e Moretto	Identificar a relação entre o engajamento e a idade dos profissionais de enfermagem que atuam em diferentes organizações de saúde.
2019	Flow e Engajamento no Trabalho: Associações com Recursos Individuais e Contexto Laboral	Farina, Rodrigues, Fagundes, Carafini, Moreira, Machado e Hutz	Investigar as associações entre os conceitos de Flow e Engajamento no trabalho com características pessoais e recursos de trabalho
2019	Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support	Yongxing, Hongfei, Baoguo e Lei	Examinar se a relação entre o engajamento no trabalho e o desempenho nas metas da tarefa é moderada pelo suporte organizacional percebido
2017	Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?	Ogbuanya e Chukwuedo	Investigar os vários papéis mediadores de engajamento e do comprometimento com o trabalho na relação com o job-crafting (elaboração do trabalho) e satisfação no trabalho
2017	Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers	Johnson, Machowski, Holdswortha, Kernb e Zapf	Com base na teoria da seletividade socioemocional e nas descobertas do desenvolvimento ao longo da vida, este estudo se concentra na lacuna de pesquisa no setor de serviço em relação a idade, trabalho emocional e resultados positivos e negativos associados
2017	Engajamento no Trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade	Oliveira e Rocha	Analisar os antecedentes individuais e situacionais do engajamento no trabalho e a relação com a intenção de rotatividade
2016	O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho	Oliveira e Ferreira	Investigar o impacto das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e da resiliência sobre o engajamento no trabalho

Discussão

Retrato da produção sobre Engajamento no Trabalho

Foram analisadas publicações entre os anos 2005 e 2020, e, neste período, os anos que mais possuem publicações são 2020 e 2019 com 7 artigos cada. Esta concentração de publicações corrobora com os achados do estudo bibliométrico de Costa (2021) e com pesquisas que revelam que o ET tem despertado cada vez mais interesse, tendo em vista que trabalhadores engajados apresentam maior qualidade de vida e bem-estar no trabalho, além de melhor desempenho profissional, fato que traz benefícios para organizações e indivíduos e se torna foco de pesquisadores da área (Chinelato, et al., 2019; Chinelato et al., 2020; Cordioli et al., 2019; Dias & Morais, 2020; Farina et al., 2019; Mercali & Costa, 2019; Silva et al., 2020; Vazquez et al., 2015; 2016).

Quanto a distribuição das pesquisas nos periódicos e revistas científicas identificou que a maioria possui um estudo na temática, o que indica que o ET é um fenômeno de interesse de diferentes áreas. Nesse estudo, as publicações são, em especial, na Psicologia, mas não se restringiram a periódicos específicos da área organizacional e do trabalho. As seguintes revistas apresentaram dois artigos cada: Estudos de Psicologia (Guedes et al., 2020; Oliveira & Ferreira, 2016); Anales de Psicologia (Chinelato et al., 2020; Yongxing et al., 2017); Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental (Dias & Morais, 2020; Silva et al., 2020); Ciências Psicológicas (Altamirano et al., 2020; Chinelato et al., 2019); e a Americana Journal of Work and Organizational (Johnson, et al., 2017; Ogbuanya & Chukwuedo, 2017).

Todas pesquisas adotaram o delineamento quantitativo, corroborando com os achados da pesquisa de Costa (2021). Esse aspecto deve-se ao critério de exclusão de estudos que não utilizaram a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho como instrumento de pesquisa, mas também reforça a atualidade da temática, já que pesquisas que utilizam essa abordagem exploram os fenômenos, as associações e as relações de forma experimental, confirmando ou refutando hipóteses iniciais (Gray, 2012) e corrobora com a identificação do fenômeno como um tópico emergente de pesquisa (Torraco, 2005).

Diversas categorias profissionais foram foco das pesquisas, porém destacou-se os profissionais da saúde com quatro estudos (Cordioli et al., 2019; Dias & Morais, 2020; Garbin et al., 2019; Silva et al., 2020), em especial da enfermagem, foco de três dessas pesquisas. Dessas, duas mensuraram os níveis de ET dos enfermeiros e a relação do fenômeno com a satisfação no trabalho, em que foi constatado que essa categoria apresenta níveis moderados e alto para as dimensões de engajamento, e confirmou-se a hipótese da correlação positiva entre os dois fenômenos (Dias & Morais, 2020; Silva et al., 2020). Já o estudo realizado por Garbin et al. (2019) identificou a relação entre o engajamento e a idade dos profissionais de enfermagem, e descobriu que tanto mais jovens como mais maduros apresentaram níveis elevados de ET, sendo a faixa etária dos 30 aos 40 anos os que obtiveram níveis mais baixos.

Destacam-se também estudos com docentes (Chinelato et al., 2019; Mercali & Costa, 2019; Ogbuanya & Chukwuedo, 2017) e gestores (Braun et al., 2019; Moraes & Teixeira, 2020). Na revisão de Costa (2021), os profissionais da educação também foram um dos públicos mais estudados. Chama a atenção o fato de sete pesquisas terem sido realizadas com profissionais de

diferentes ocupações, não especificando a área ou a organização em que o estudo foi realizado (Chinelato et al., 2019; Chinelato et al., 2020; Espínola & Palacini, 2020; Johnson et al., 2017; Oliveira & Ferreira, 2016; Oliveira & Rocha, 2017; Porto et al., 2019).

A maior amostra de participantes dos estudos foi de 1498 respondentes gestores, investigando como diferentes níveis de ET influenciam no enfrentamento de comportamentos políticos presentes nas organizações. Um dado relevante é que os gestores emocional e cognitivamente estruturados tendem a ter um aumento no ET e, portanto, possuem uma carga maior de recursos para reconhecer a inevitabilidade e lidar com o fenômeno político (Moraes & Teixeira, 2020). O estudo com o menor número de participantes foi de 57 enfermeiros e concluiu o ET e a satisfação no trabalho são considerados fatores-chave da saúde no trabalho (Silva et al., 2020).

O uso da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) foi um dos critérios de inclusão, sendo utilizada em suas duas versões: completa com 17 itens (n=9) e reduzida com nove itens (n=10). A partir dos resultados favoráveis da versão completa da UWES (Schaufeli et al., 2002), Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) propuseram a UWES-9 em que seus nove itens avaliam as mesmas três dimensões do engajamento – vigor, dedicação e absorção – podendo ser interpretada no modelo tri-fatorial ou unifatorial. Estudos de adaptação e análise confirmatória realizados em diversos países encontram evidências de validação para os dois modelos (Ferreira et al., 2016; Johnson et al., 2017; Vazquez et al., 2015). Dos artigos desta revisão, foi possível identificar que apenas seis estudos realizaram análises específicas considerando o escore total e os resultados das dimensões (vigor, dedicação e absorção) – modelo tri-fatorial. Dos treze estudos que adotaram o entendimento unifatorial, oito optaram pela versão reduzida da escala. No Brasil, a validação da UWES- 9 realizada por Vazquez et al. (2015) constatou que a escala se adequa preferencialmente ao modelo unifatorial.

Fenômenos relacionados ao Engajamento no trabalho

Em 16 estudos a conceituação utilizada para compreensão do fenômeno é, assim como neste artigo, a definida por Wilmar Schaufeli e colaboradores, destacando-se o conceito presente na publicação de 2002 (n=9), que define ET como um estado afetivo/emocional caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Esse resultado era esperado, visto que como critério de seleção dos estudos estava a utilização da UWES, que parte da definição teórica proposta por esses autores para operacionalizar a mensuração do fenômeno. Em três artigos o conceito foi baseado em outros autores que trazem compreensões convergentes e destacam as três dimensões do ET (Dias & Morais, 2020; Garbin et al., 2019; Silva et al., 2020).

Nos resultados das médias (e desvios-padrão) apresentadas pelas populações investigadas, encontrou-se como médias mais baixas: 3.77 (DP=1.15) no estudo com trabalhadores chineses (Yongxing et al., 2017) e de 3.78 (DP=1,51) com profissionais de organizações públicas e privadas (Oliveira & Rocha, 2016). Essas duas pesquisas não foram realizadas em um setor ou empresa específicos, incluindo trabalhadores de diversas organizações e segmentos. Por outro lado, altas médias foram encontradas em policiais militares (M=5.22; DP=1.30; Guedes et al., 2020) e em trabalhadores da área de comunicação e marketing (M=5.14; DP=1.02; Altamirano et al., 2020). Resultados muito altos de ET podem ser um ponto de atenção, absorver-se de maneira exagerada no trabalho possui

relação com o workaholism ou adição ao trabalho. Trabalhadores viciados em trabalho ultrapassam os limites de uma vida laboral saudável (Shimazu et al., 2015)

Foi possível identificar os principais fenômenos e aspectos relacionados ao ET - seus antecedentes e consequentes. Em três estudos a proposta foi, especificamente, mensurar os níveis de ET em categorias profissionais comparando diferenças entre médias de grupos e dados socioprofissionais (Garbin et al., 2019; Mercali & Costa, 2019; Silva et al., 2020). O estudo com docentes do ensino superior brasileiro de instituições públicas e privadas avaliou tanto os recursos e demandas de trabalho quanto o ET, porém não apresentou relações entre os construtos. A pesquisa indicou escores medianos de ET ($M=4.94$; $DP=0.78$), porém muito próximos de um limite que pode ser prejudicial à saúde. Também relacionou os níveis de ET a fase da carreira do docente, concluindo que o grupo em desenvolvimento profissional (de 29 a 39 anos) apresentou um percentil melhor que o em consolidação de carreira (Mercali & Costa, 2019). O processo de adaptação e validação da escala destacou as correlações significativas entre o ET e a faixa etária laboral, identificando que grupos de idade podem ser associados as etapas de carreira, considerando que de 18 a 28 anos será o início da vida laboral; de 29 a 39 anos, o desenvolvimento e a formação profissional; e acima de 40 anos, a fase de consolidação da carreira (Vazquez et al., 2015).

Os estudos realizados com enfermeiros encontraram que esses profissionais, de forma geral, apresentam níveis elevados de ET, sendo as médias obtidas de 4.96 ($DP = 1.50$; Garbin et al., 2019) e de 4.83 ($DP=1.06$; Silva et al., 2020). Em um dos estudos a diferença nos níveis de ET comparada com gênero foi estatisticamente significativa - mulheres apresentaram níveis mais altos (Silva et al., 2020) -, contudo, no outro não foi constatada essa relação (Garbin et al., 2019). A dimensão da dedicação obteve escores mais elevados nos estudos com essa categoria (Dias & Morais, 2020; Garbin et al., 2019; Silva et al., 2020), evidenciando que esses profissionais atribuem significado ao seu trabalho, sentindo-se orgulhosos e realizados (Dias &

Morais, 2020). Outra característica laboral importante para a categoria foi a comparação dos níveis de ET com o horário de trabalho, em que o trabalho em horário fixo, o que nem sempre é uma realidade, pode ser um importante influenciador para níveis superiores de ET (Dias & Moraes, 2020).

Ainda analisando possíveis relações entre características socioprofissionais e níveis de ET foi possível identificar outros resultados. No estudo internacional com trabalhadores de duas empresas da cidade de Assunção (Paraguai), foi indicado diferença estatisticamente significativa entre níveis de ET e gênero - homem com médias superiores - e cargo na empresa - trabalhadores com cargos de maiores responsabilidades, tais como supervisão e gerência com médias superiores de ET (Espínola & Palacini, 2020).

A idade foi uma variável investigada em diversos estudos. Uma pesquisa verificou que, enquanto enfermeiros na faixa etária de 30 e 40 anos são os que apresentaram menores níveis de engajamento, profissionais mais jovens e mais maduros apresentaram níveis mais altos de ET (Garbin et al., 2019). O estudo com profissionais da saúde da atenção primária do Rio Grande do Sul identificou níveis mais baixo de ET em profissionais mais jovens (idades entre 18 e 28 anos), solteiros e que já pensaram em desistir da profissão (Cordioli et al., 2019). Ainda, o estudo realizado em Porto Alegre (Brasil) identificou que trabalhadores com idade elevada apresentaram níveis mais altos de ET quando comparados aos trabalhadores mais jovens (Altamirano et al., 2020), corroborando com a pesquisa realizada com diversos trabalhadores na Alemanha, principalmente por serem capazes de utilizarem mais estratégias de regulação emocional (Johnson et al., 2017).

A análise dos artigos também permite conhecer os principais fenômenos - individuais, contextuais e organizacionais - que estão sendo relacionados ao ET, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Apresentação fenômenos e temáticas relacionadas ao ET nos estudos analisados

Fenômeno/Temática Pesquisada	Autores
Trabalho Emocional (estratégias de regulação emocional)	Guedes et al., 2020 Johnson et al., 2017
Percepção de Política na Organização	Morais e Teixeira, 2020 Chinelato et al., 2020
Satisfação no Trabalho	Ogbuanya e Chukwuedo, 2017 Silva et al., 2020 Dias e Morais, 2020*
Intenção de Rotatividade	Oliveira e Rocha, 2017 Espínola e Palacini, 2020 Braun et al., 2019*
Desempenho	Yongxing et al., 2017 Chinelato et al., 2019 Farina et al., 2019
Estresse ocupacional	Cordioli et al., 2019
Percepção de estresse no trabalho	Silva et al., 2020
Recursos e Demanda de Trabalho	Chinelato et al., 2019

Clima de Segurança Psicológica	Farina et al., 2019
Dimensões do Desenho do trabalho	Mercali & Costa, 2019*
Job-Crafting	Chinelato et al., 2020
	Porto et al., 2019
	Ogbuanya e Chukwuedo, 2017
	Altamirano et al., 2020*
Percepção de Suporte Organizacional	Yongxing et al., 2017
Comprometimento Organizacional	Ogbuanya e Chukwuedo, 2017
Percepções de justiça organizacional	Oliveira e Ferreira, 2016
Resiliência	Oliveira e Ferreira, 2016
Conflito trabalho-família	Braun et al., 2019
Adição ao trabalho (Workholic)	Braun et al., 2019
Práticas de recursos humanos	Oliveira e Rocha, 2017
Qualidade da relação líder-liderado	Oliveira e Rocha, 2017
Flow	Farina et al., 2019*
Aspectos Organizacionais	Altamirano et al., 2020
Diferenças individuais	Oliveira e Rocha, 2017
Recursos Individuais	Farina et al., 2019
Características socioprofissionais (<i>tais como: sexo, idade, formação, escolarização, estado civil, tempo de trabalho, cargo, renda, carga horária, horário de trabalho, fase da carreira...</i>)	Espínola e Palacini, 2020
	Silva et al., 2020
	Johnson et al., 2017
	Garbin et al., 2019
	Cordioli et al., 2019
	Mercali e Costa, 2019
	Dias e Morais, 2020

*o estudo investigou o fenômeno mas não propôs relações com o ET

A maioria dos artigos tratam o ET como uma variável dependente e identificam seus possíveis antecedentes, ou seja, fenômenos e comportamentos que promovem ou influenciam o ET. O estudo com policiais militares identificou que a identidade profissional - que faz com que o indivíduo se sinta pertencente a um grupo e caracteriza-se como uma forma de significar a si mesmo e ao trabalho - se mostrou um fator importante na predição de ET, podendo destacar seu papel para o benefício dos policiais e o alcance de resultados melhores no trabalho. O mesmo estudo identificou que na demanda de trabalho emocional desses profissionais aspectos relacionados a expressão de emoções positivas com outros policiais, superiores e vítimas e a estratégia de ação profunda - alinhamento de sentimentos internos e emoções exibidas - foram preditoras de ET (Guedes et al, 2020). As estratégias de regulação emocional consideradas de ação profunda - antecipatória e situacional - também se mostraram positivamente relacionadas ao ET no estudo com trabalhadores de serviços de contato direto com o cliente da Alemanha (Johnson et al., 2017).

A pesquisa com trabalhadores brasileiros de 64 organizações revelou que o clima de segurança psicológica - crença do indivíduo de que é capaz de se mostrar e se expressar sem medo de consequências negativas na empresa - prediz positivamente o ET, ou seja, a percepção de segurança psicológica organizacional beneficia o ET (Chinelato et al., 2020). Já o estudo sobre o impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o ET em trabalhadores de

organizações brasileiras, encontrou que estes fenômenos são recursos motivacionais capazes de promover o engajamento (Oliveira & Ferreira, 2016).

No contexto internacional, um estudo realizado na Nigéria com professores universitários da área de tecnologia eletrônica, indicou que Job Crafting - forma de comportamento proativo, onde os trabalhadores modificam aspectos do próprio trabalho alinhando-o com suas próprias habilidades, necessidades e preferências - é um preditor de ET (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017). Outra pesquisa que investigou tanto o ET quanto o *Job Crafting*, com trabalhadores da área de comunicação e marketing do Rio grande do Sul, indicou que, em especial, os aspectos organizacionais (como identificação afetiva, possibilidades de crescimento, relações interpessoais e custos associados a deixar a organização) predizem positivamente esses fenômenos (Altamirano et al., 2020).

Um estudo com profissionais com nível superior, de organizações públicas e privadas, de diferentes tamanhos e setores, encontrou que o ET apresenta relação positiva com as avaliações autorreferentes (de si mesmo) - enquanto uma variável individual - ou seja, pessoas mais positivas sobre si mesmas tendem a ser mais engajadas -, e também com percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos e a qualidade da troca líder-membro - exemplos de variáveis situacionais. O estudo concluiu que as variáveis situacionais são melhores preditoras de ET do que variáveis individuais (Oliveira & Rocha, 2017).

A participação na tomada de decisão exerce influência positiva e significativa tanto no ET como no desempenho de papéis (Chinelato et al., 2019), resultado convergente com a teoria JD-R, que pressupõe a influência dos recursos de trabalho (por exemplo, autonomia) no engajamento e em resultados organizacionais. Outro estudo relacionou os recursos e demandas de trabalho do modelo JD-R e encontrou que o ET aparece associado com as variáveis de alinhamento de habilidades, desafios e perspectiva de crescimento. Já com relação aos recursos individuais, o ET associa-se direta e positivamente com os afetos positivos, esperança e autoeficácia (Farina et al., 2019).

Em pesquisa realizada com trabalhadores brasileiros com diferentes tipos de contratos de trabalho, indicou que dimensões do desenho do trabalho, tais como o suporte social, o conhecimento e a autonomia também apresentaram correlações positivas com ET (Porto et al., 2019). O suporte social no trabalho, em especial dos colegas de trabalho, também foi identificado como antecedente da satisfação no trabalho. Dessa forma, preservar, valorizar e promover o suporte social em prol de um clima organizacional poderá ser promotor de saúde mental e de cuidados de excelência (Dias & Moraes, 2020).

A investigação da satisfação no trabalho, que, assim como ET, também consiste em um vínculo do trabalhador com sua atividade profissional, foi interesse de três estudos (Dias & Moraes, 2020; Ogabuanya & Chukwuedo, 2017; Silva et al., 2020). Nos estudos com enfermeiros do pré-hospitalar (do Serviço de Suporte Imediato a vida - SIV) e docentes nigerianos foram encontradas correlações positivas e significativas entre os fenômenos (Silva et al., 2020; Ogabuanya & Chukwuedo, 2017). Já o estudo de Dias & Moraes (2020) não estabeleceu relações entre os fenômenos, mas concluiu que avaliá-los é fundamental para qualquer organização de saúde, sendo uma ferramenta essencial para mensurar o desempenho dos profissionais, a qualidade dos cuidados prestados e o bem-estar dos trabalhadores.

Alguns estudos encontraram fenômenos que se relacionaram negativamente com ET, como a intenção de rotatividade (Espínola & Palacini, 2020; Oliveira & Rocha, 2017) e o estresse ocupacional (Cordioli et al., 2019). O conflito trabalho-família também apresentou relevância quando relacionado com ET, pois a presença de conflito (desequilíbrio) entre essas esferas é capaz de aumentar a exaustão e diminuir o ET, afetando a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores (Braun et al., 2019). O estudo com policiais identificou que no trabalho emocional, a ação superficial – fingir e esconder emoções sentidas que não estão de acordo com o que é exigido na situação – prejudica o desenvolvimento do ET (Guedes et al., 2020). O estudo de Chinelato et al. (2020) identificou uma associação negativa entre a percepção da política organizacional e o ET, demonstrando que, quando os indivíduos percebem comportamentos de autoatendimento dentro das organizações, seu nível de engajamento diminui. Em outro estudo a ambiguidade do papel – falta de informações necessárias para a realização das tarefas de trabalho – apresentou relação significativa e negativa com o ET (Chinelato et al., 2019).

Em cinco estudos do conjunto analisado, os pesquisadores investigaram fenômenos que se apresentaram como uma consequência do ET (Chinelato et al., 2019; Farina et al., 2019; Moraes & Teixeira, 2020; Ogabuanya & Chukwuedo, 2017; Yongxing et al., 2017). Um estudo realizado no Brasil com professores, servidores públicos, assistentes administrativos e psicólogos encontrou que o desempenho foi diretamente

influenciado pelo ET (Chinelato et al., 2019), o que corrobora com os resultados do estudo realizado com trabalhadores chineses, que revelou a percepção de suporte organizacional como preditor positivo do desempenho da tarefa (Yongxing et al., 2017). O desempenho dos trabalhadores, assim como a satisfação na vida e a geração de resultados positivos nos negócios são resultados das vivências de Flow e ET, associados a recursos individuais e ao contexto laboral adequado (Farina et al., 2019). No estudo com docentes nigerianos foram confirmadas as hipóteses de que o ET prediz a satisfação no trabalho e o comprometimento no trabalho (Ogabuanya & Chukwuedo, 2017). Por fim, no estudo que investigou as relações entre ET e Percepção de Política na Organização (PPO) descobriu-se que em gestores com níveis baixos e médios de ET, esse fenômeno ocupou uma função mitigadora frente a PPO, ou seja, fomentar as dimensões do ET pode propiciar consequências mais efetivas do que tentativas de coibir os comportamentos políticos (Moraes & Teixeira, 2020).

Considerações Finais

Esta revisão da literatura integrou estudos sobre ET, citando antecedentes e consequentes descritos em pesquisas conduzidas no cenário nacional e internacional. Como resultado, destaca-se o crescente interesse no fenômeno, tendo em vista a atualidade das pesquisas analisadas nesta revisão. A produção científica não se concentra em um periódico específico, embora a maioria das publicações tenham ocorrido em revistas da grande área da Psicologia. Além disso, a unanimidade de investigações que utilizaram o delineamento quantitativo como estratégia metodológica é um fator destaque.

Em relação aos públicos mais estudados, destacou-se os profissionais da saúde, em especial da enfermagem, além de trabalhadores da educação e que ocupavam cargos de gestão. Chama a atenção o fato de muitas pesquisas não terem sido desenvolvidas com um público específico e sim incluírem uma diversidade de trabalhadores, não se concentrando em investigar uma categoria profissional. Um importante resultado, convergente em diversos estudos analisados, foi a consideração do ET como um preditor de saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho alinhado à maior desempenho e produtividade, o que o coloca como um fenômeno que traz benefícios tanto para os indivíduos, quanto para as organizações.

A busca por estabelecer relações entre o ET e certas características socioprofissionais recebeu destaque nas pesquisas. A idade foi uma das variáveis mais investigadas, alguns estudos indicaram que indivíduos mais velhos são mais engajados, principalmente por sua maior capacidade de utilização de estratégias de regulação emocional. Apesar disso, não há um consenso sobre qual faixa etária é mais engajada. Pesquisas também buscaram estabelecer uma relação entre gênero e ET, mas o que se constatou é que não é possível afirmar que características socioprofissionais específicas sempre se relacionarão com ET (exemplo, sempre mulheres serão mais engajadas), pois vários fatores podem interferir nessa relação.

Quanto aos antecedentes e consequentes, identificou-se fenômenos individuais, contextuais/situacionais e organizacionais relacionados ao ET. A saber, em nível individual alguns exemplos são: a identidade profissional, a expressão de emoções positivas, as estratégias de regulação emocional, a resiliência, as avaliações autorreferentes positivas, os afetos positivos, a esperança e a autoeficácia que se mostram capazes

de influenciar e promover o ET. Aspectos contextuais/situacionais como as percepções sobre as práticas de gestão de RH e as trocas entre líder e membro foram considerados antecedentes de ET, porém com menos força do que as variáveis individuais. Ainda, a nível organizacional, fatores como: o clima de segurança psicológica, a percepção de justiça organizacional, o Job Crafting (elaboração do trabalho), a possibilidade/perspectiva de crescimento, as relações interpessoais, a participação na tomada de decisão, a autonomia, o alinhamento de habilidades, a percepção de desafios e aspectos do desenho do trabalho tais como, suporte social, conhecimento e autonomia também foram considerados antecedentes de ET.

Pesquisas também encontraram relações negativas com ET, tais como: a intenção de rotatividade, o estresse ocupacional, o conflito trabalho-família, a necessidade de fingir e/ou esconder emoções, a percepção de política organizacional e a ambiguidade do papel. Além disso, alguns estudos encontraram fenômenos consequentes ao ET, tais como desempenho no trabalho, satisfação no trabalho e na vida, resultados positivos nos negócios e comprometimento. Vale ressaltar que o fato de as pesquisas investigarem com maior frequência os antecedentes do que consequentes, pode também estar relacionado a atualidade do tema, sendo que os estudos são inicialmente mais voltados aos fenômenos que possam desenvolver o ET do que propriamente aos seus consequentes.

Como limitações considera-se a busca de artigos em apenas duas bases de dados – Sicelo.org e Pepsic – o que representa um viés com a predominância de estudos realizados no contexto brasileiro, e a realização de uma revisão que objetivou, principalmente, integrar os resultados dos estudos analisados, configurando-se como uma síntese descritiva. O estabelecimento do critério de elegibilidade de pesquisas que utilizassem a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) ao mesmo tempo que impediu a consideração de estudos sobre ET que aplicaram outros instrumentos na coleta de seus dados, permitiu comparações entre os resultados dos estudos (como por exemplo a utilização do modelo unifatorial ou tri-fatorial e os resultados totais dos escores do ET).

Como agenda de pesquisa, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas confirmando a adequação do uso da escala UWES nos dois modelos (tri-fatorial e unifatorial) para que haja maior contribuição à cerca do debate e sua aplicação. Além disso, a realização de estudos com populações específicas, como trabalhadores informais por exemplo, a fim de estabelecer comparação de níveis de ET em diferentes categorias profissionais, visto que os estudos se concentram em profissões tradicionais (profissionais da saúde, da educação e gestores). Os estudos analisados concentraram-se no ET como uma variável dependente, e mapearam fenômenos que influenciam em seu desenvolvimento, porém, carece de investigações que busquem estabelecer relações com fenômenos consequentes ao ET. A maturidade do conhecimento sobre o fenômeno também permitirá a adoção de delineamento qualitativo como método, aprofundando em aspectos mais específicos e abordando as percepções e sentidos atribuídos ao ET.

Algumas perguntas para reflexão são: Existe clareza e delimitações consistentes entre ET e outros vínculos estabelecidos com o trabalho (como satisfação e envolvimento)? É possível identificar se (e quais) fenômenos individuais ou contextuais ou organizacionais são preditores mais fortes de ET?

Quais níveis de ET podem ser consideráveis positivos para as organizações e saudáveis para os trabalhadores?. As principais contribuições desse estudo para as pesquisas da área está no compilado de dados sobre o tema, além da investigação dos principais fenômenos antecedentes e consequentes, o que fornece um panorama atual dos estudos no país.

Referências

- Altamirano, J., Oviedo, P., Tocchetto, B. S., & Oliveira, M. Z. (2020). Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. *Ciências Psicológicas*, 14(2), 1-19. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2202>
- Alves Silva, K. A. S. A., & Faria, B. E. M. (2018). Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. *Psicologia e Saúde em Debate*, 4(2), 115-129. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A7>
- Braun, A. C., Machado, W., De Andrade, A. L., & De Oliveira, M. Z. (2019). Why work-family conflict can drive your executives away?. *Journal of Psychology*, 1(37), 251-278. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.009>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Work engagement: A study of daily changes. *Ciências Psicológicas*, 13(1), 3-18. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Chinelato, R. S. C., Tavares, S. M. O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Perception of Organizational Politics, Psychological Safety Climate, and Work Engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Anales de Psicologia*, 36(2), 348-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.368621>
- Cordioli, D. F. C., Cordioli Jr, J. R., Gazetta, C. E., Silva, A. G., & Lourenção, L. G. (2019). Estresse Ocupacional e engagement em trabalhadores da atenção primária a saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(6), 1658-1665. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0681>
- Costa, S. D. M. (2021). Engajamento no trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Científica Nacional nas Plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 53-70. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.32017.53-70>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dias, S., & Morais, C. (2020). Satisfação e Engagement: (Re) Pensar a saúde e o bem-estar dos enfermeiros. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 7(7), 43-49. <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0246>
- Espínola, R., & Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. *Revista Científica UCSA*, 7(2), 3-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. D. R., Fagundes, N. K., Carafini, T. C., Moreira, L. G. C. S., Machado, W. D. L., & Hutz, C. S. (2019). Flow e Engajamento no Trabalho: Associações e Recursos Individuais e Contexto Laboral. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 362-371. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18813.04>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da

- UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Garbin, K., Pasqualotti, A., Chambel, M. J., & Moretto, C. F. (2019). A Idade como Diferencial no Engajamento dos Profissionais de Enfermagem. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35(1), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35516>
- Gonçalves, J., Schweitzer, L., Pereira, E. F., & Tolfo, S. R. (2020). Sentidos e significados do trabalho. In S. R. Tolfo (Org.), *Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador: Fundamentos e intervenções com base na psicologia* (pp. 277-294). São Paulo: Vetor.
- Gray, D. E. (2012). Pesquisa no mundo real. Penso.
- Guedes, H. D., Gondim, S. M. G., & Hirschle, A. L. T. (2020). Trabalho emocional e engajamento no trabalho em policiais militares: mediação da identidade profissional. *Estudos em Psicologia*, 25(1), 69-79. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20200007>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M., & Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205-216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.001>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: how organization cause, personal stress and what to do about it. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mercali, G. D., & Costa, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>
- Moraes, R. M., & Teixeira, A. J. C. (2020). Gestores, engajamento e comportamentos políticos: Uma Relação Não Linear. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180255>
- Ogabuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.003>
- Oliveira, D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 33(4), 747-755. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no Trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 65(19), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Porto, J. B., Oliveira-Silva, L.C., & Martins, E. C. (2019). Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 827-835. doi:10.17652/rpot/2019.4.17418
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/374.pdf>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71- 92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In: K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Silva, M., Borges, E., Baptista, E., & Queirós, C. (2020). Engajamento e Satisfação dos Enfermeiros do Pré-Hospitalar. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 7(25), 25-30. <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.024>
- Simpson, M. R. (2008). Engagement at work: a review of the literature. *Revista Internacional de estudos em Enfermagem*, 46(7), 1012-1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Tavares, A. S. (2017). Intensificação do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma conciliação possível?. *Revista Labor*, 1(18), 61-74. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i18.31590>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vazquez, A. C., Pacico, J. C., Magnan, E. S., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2016). A avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: A versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In: C. S. Hutz (Org.), *Avaliação em Psicologia Positiva* (2ª ed., pp. 77-90). Hogrefe.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33(33), 708-713. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>