

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ANALISANDO O IMPACTO DO RECONHECIMENTO E DOS AFETOS POSITIVOS

Carla Sabrina Xavier Antloga¹
 Marina Maia do Carmo¹
 Mauricio Miranda Sarmet²
 Fabio Iglesias¹
 Veruska Albuquerque Pacheco¹
 Wânia Cristina de Souza¹

¹Universidade de Brasília (UnB), Brasília – DF, Brasil

²Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa – PB, Brasil

O objetivo do artigo é apresentar evidências do efeito preditor dos fatores reconhecimento e crescimento no trabalho e de afetos positivos na variável engajamento no trabalho. Como hipótese, esperava-se que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pudesse impactar outras dimensões do comportamento de trabalhadores (as). Participaram do estudo 5.635 trabalhadores da Receita Federal do Brasil. Como instrumentos utilizou-se a Utrecht Work Engagement Scale e o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho. As análises de correlação indicaram associações entre QVT, engajamento e afetos, tendo o fator reconhecimento e crescimento profissional maior correlação tanto para fatores de engajamento quanto para afetos positivos e negativos. Identificou-se ainda que o efeito do fator reconhecimento e crescimento profissional foi parcialmente mediado por afetos positivos. Os resultados do estudo evidenciam que práticas de reconhecimento e oportunidades de crescimento são variáveis imprescindíveis para o engajamento no trabalho no órgão.

Palavras-chave: engajamento no trabalho; qualidade de vida no trabalho; reconhecimento do trabalho.

COMPROMISO LABORAL: ANALIZANDO EL IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO Y DE LOS AFECTOS POSITIVOS

El objetivo del artículo es presentar evidencia del efecto predictivo del reconocimiento y crecimiento en el trabajo y efectos positivos sobre la variable compromiso laboral. Como hipótesis, se esperaba que la Calidad de Vida Laboral (CVL) pudiera impactar otras dimensiones del comportamiento de los trabajadores. Participaron del estudio un total de 5.635 trabajadores de la Receita Federal de Brasil. Se utilizaron como instrumentos la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht y el Inventario de Evaluación de la Calidad de Vida en el Trabajo. Los análisis de correlación indicaron asociaciones entre la CVL, el compromiso y los afectos, teniendo el reconocimiento y el crecimiento profesional la correlación más alta tanto para los factores de compromiso como para los afectos positivos y negativos. También se identificó que el efecto del factor reconocimiento y crecimiento profesional fue parcialmente mediado por afectos positivos. Los resultados del estudio muestran que las prácticas de reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son variables esenciales para el compromiso laboral en la agencia.

Palabras clave: compromiso en el trabajo; calidad de vida laboral; reconocimiento de trabajo.

WORK ENGAGEMENT: ANALYZING THE IMPACT OF RECOGNITION AND POSITIVE AFFECTS

The objective of the article is to present evidence of the predictive effect of recognition and growth at work and positive affects on the variable engagement at work. As a hypothesis, it was expected that Quality of Work Life (QWL) could impact other dimensions of workers' behavior. A total of 5,635 workers from the Federal Revenue of Brazil participated in the study. As instruments, the Utrecht Work Engagement Scale and the Quality of Life at Work Assessment Inventory were used. Correlation analysis indicated associations between QWL, engagement and affections, with recognition and professional growth having the highest correlation both for engagement factors and for positive and negative affections. It was also identified that the effect of the recognition and professional growth factor was partially mediated by positive affects. The results of the study show that recognition practices and opportunities for growth are essential variables for engagement in work at the organization.

Keywords: engagement at work; quality of work life; recognition of work.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar evidências do efeito preditor dos fatores “reconhecimento e crescimento no trabalho” e “afetos positivos” na variável “engajamento no trabalho”. Os dois fatores são parte integrante da abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAAQVT) (Ferreira, 2008; 2011a; 2012; 2015). Já o construto de engajamento no trabalho foi mensurado a partir do modelo teórico-metodológico de Shaufeli e Bakker (2004).

A escolha por analisar as variáveis de qualidade de vida no trabalho em conjunto com o construto de engajamento no trabalho se deu em função da hipótese estrutural de que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) poderia impactar em outras dimensões do comportamento dos trabalhadores e trabalhadoras, e por demandas de organizações acerca de evidências da utilidade de se mensurar QVT para além da díade “bem-estar/mal-estar” no trabalho.

Apesar do aumento de evidências científicas sobre a relação positiva entre engajamento no trabalho e bem-estar, desempenho e satisfação de clientes, estudos sobre engajamento no trabalho no Brasil e, mais especificamente, no contexto do serviço público, ainda são escassos (Camões; Gomes, 2021).

Entretanto, há pesquisas suficientes na abordagem da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAAQVT), especialmente no serviço público brasileiro, que trazem evidências de dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores que impactam o bem-estar no trabalho (Pádua; Ferreira, 2020; Paschoal *et al.*, 2022). No que se refere especificamente à gestão, Ferreira *et al.* (2009) e Ferreira, Alves e Tostes (2009) apontaram que os gestores enfrentam dificuldades na gestão de programas de qualidade de vida no trabalho, embora tenham interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Além disso, pesquisas trazem, há pelo menos uma década, evidências de que saúde e bem-estar no serviço público brasileiro, nas mais diferentes esferas, se encontram em risco em função da precarização no trabalho, redução no número de trabalhadores, sobrecarga, intensificação das atividades e novas tecnologias de gestão e informação e diversas transformações na organização do trabalho (Albuquerque *et al.*, 2015; Andrade, 2011; Fernandes; Ferreira, 2015; Ferreira; Mendes, 2003; Ferreira; Paschoal, 2023; Ferreira *et al.*, 2017; Pádua; Ferreira, 2020; Paschoal *et al.*, 2022;).

Um dos desafios para a área de qualidade de vida no trabalho é responder a uma singela questão, sistematicamente posta pelas organizações: “mas o que garante que vai haver melhora em outras esferas, como produtividade e engajamento, se investirmos em QVT?”. É sabido que, regra geral, os recursos destinados às áreas de saúde e bem-estar dos trabalhadores na esfera

pública são reduzidos se comparados a outros investimentos. A questão posta pelas organizações é legítima e, de fato, se configura como uma lacuna nas pesquisas em QVT na abordagem da Ergonomia da Atividade.

Considerando tal conjuntura, pesquisas com trabalhadores e trabalhadoras do serviço público brasileiro podem trazer contribuições significativas para compreensão do engajamento no trabalho e de sua relação com outros construtos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – proposta deste artigo, além de avançar na agenda de pesquisa da própria EAAQVT.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Verifica-se que Qualidade de Vida no Trabalho é um construto para o qual há diversas abordagens, que se dividem basicamente em preventivas e assistencialistas (Ferreira, 2011). A EAAQVT, abordagem adotada para este estudo, caracteriza-se como preventiva (Ferreira, 2008; 2011a; 2012; 2015) e define qualidade de vida no trabalho sob duas óticas interdependentes, das organizações e dos trabalhadores.

De acordo com Ferreira (2011b), verifica-se que:

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. (p.219)

De acordo com o modelo teórico da EAAQVT, a avaliação da qualidade de vida no trabalho compreende a investigação das representações de trabalhadores e trabalhadoras acerca de três grandes dimensões (Ferreira, 2011a, 2012, 2017): contexto de trabalho, práticas de gestão e sentimentos.

- O **contexto de trabalho** compreende as **condições de trabalho** (que incluem as condições físicas, instrumentais e de suporte); a **organização do trabalho** (que trata das variáveis de tempo, jornada, tarefas, sobrecarga e prescrições do trabalho); as **relações socioprofissionais** (relação com chefia, pares, subordinados e usuários, conflitos no ambiente de trabalho e comunicação); o **reconhecimento e crescimento profissional** (que trata das oportunidades de crescimento, equidade, realização profissional) e **uso da informática** (que refere-se à qualidade e funcionamento dos sistemas de informação e comunicação);

- As **práticas gerenciais de trabalho** tratam do modo de gestão habitual na organização; e
- Os **sentimentos** referem-se aos **desgastes no trabalho**, bem como aos **afetos positivos ou negativos** que influenciam a atividade de trabalho.

Para a investigação das referidas dimensões na abordagem da EAAQVT, tem-se como principal instrumento o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IAQVT) (Ferreira, 2009 , 2017), instrumento utilizado também nesta pesquisa, em versão atualizada.

Apesar da robustez teórico-metodológica da EAAQVT, verifica-se a carência de um aprofundamento conceitual de alguns elementos chave para a abordagem, como o construto de reconhecimento no trabalho. Como, nas análises feitas para este estudo, tal dimensão se apresentou como fundamental para o engajamento, tratamos de propor uma definição que permita, inclusive, avanços no arcabouço conceitual da EAAQVT.

O conceito de reconhecimento não adquiriu, nas ciências do trabalho e no cotidiano das organizações, uma definição específica (Honneth, 2007). Por isso, recorre-se, neste estudo, às bases filosóficas do conceito.

Uma das primeiras noções de reconhecimento *lato sensu* é encontrada em Hegel, que na virada do século 19, utilizou o constructo reconhecimento para reconstruir o desenvolvimento histórico da ética humana. Em seus primeiros trabalhos, Hegel defendia que a autoconsciência de uma pessoa dependeria da experiência de reconhecimento social: os sujeitos dependem do respeito e da estima de seus pares para a conduta de suas vidas (Hegel, 1997).

Segundo Hegel, o processo de reconhecimento envolve uma interação dialética entre dois sujeitos conscientes de si. Cada indivíduo busca ser reconhecido pelo outro e, ao mesmo tempo, reconhecer o outro como um sujeito livre e autônomo. Essa relação é fundamental para a formação do self, pois a identidade de um sujeito só pode ser construída por meio do reconhecimento pelo outro (Hegel, 1992). Hegel argumentava que o reconhecimento ocorre em diferentes níveis. No nível mais básico, temos o reconhecimento de tipo "eu-tu", em que dois indivíduos se encontram face a face e se reconhecem mutuamente como sujeitos livres. Esse encontro implica um respeito mútuo pelas liberdades individuais e uma aceitação da igualdade inerente a todos os seres humanos.

No entanto, também destacava a importância do reconhecimento institucionalizado. Hegel acreditava que as estruturas sociais e políticas desempenham um papel crucial na promoção do reconhecimento mútuo. Por exemplo, a família, o Estado e outras instituições sociais fornecem contextos nos quais as pessoas podem se engajar em interações reconhecidas mais amplas. Por meio dessas interações, os indivíduos podem desenvolver uma identidade social e política mais complexa. Em que pese o fato de que Hegel não menciona explicitamente a dimensão "trabalho",

este é tido pela EAAQVT (Ferreira, 2008) como ontológico e central na vida humana, podendo se enquadrar no que Hegel denomina “instituições” (Hegel, 1992).

A busca por reconhecimento pode levar a conflitos e tensões entre indivíduos e grupos. A luta por reconhecimento ocorre quando diferentes sujeitos competem entre si para terem suas identidades e perspectivas reconhecidas como válidas e legítimas. Essa luta é vista como um motor para o desenvolvimento histórico, pois é por meio dela que as contradições e as tensões sociais são resolvidas e superadas.

Do ponto de vista hegeliano, o reconhecimento é um aspecto fundamental das relações sociais e políticas: por meio do reconhecimento mútuo, os indivíduos podem desenvolver sua liberdade e autonomia, e por meio do reconhecimento institucionalizado, as sociedades podem criar estruturas que promovam a igualdade e a justiça. Além disso, o progresso ético ocorreria ao longo de uma série de etapas e padrões progressivamente mais exigentes, mediados por lutas intersubjetivas, onde os sujeitos buscam aceitação para reivindicações acerca de sua identidade.

O pensamento de Hegel sobre o reconhecimento continua a ser uma influência importante no campo da teoria social e política até os dias atuais, e no campo das ciências do trabalho. Considerando que a EAAQVT compreende que o trabalho é ontológico e central, que o trabalho “forja” o sujeito (Ferreira, 2003), entende-se que identidade e trabalho são dimensões que caminham juntas. Se o reconhecimento está relacionado à obtenção de respeito, estima e aceitação, estas dimensões também são centrais para pensarmos o sujeito que trabalha.

Convocando outras ciências do trabalho, verifica-se que em estudos realizados na psicodinâmica do trabalho, por exemplo, a dimensão “reconhecimento no trabalho” é construída a partir de dois grandes julgamentos, de beleza e de utilidade (Dejours, 2022).

O julgamento de beleza é aquele proferido pelos pares, por trabalhadores que compartilham o “ofício” e que, portanto, podem fazer uma apreciação de ordem mais “qualitativa”, compreendendo que o trabalho vai além da técnica e contempla algo da “arte” do *savoir-faire* (saber fazer). Por sua vez, o julgamento de utilidade é aquele proferido pelos superiores, que apreciam o quanto o trabalho serve para a organização, ou o quanto o trabalho é útil, como o próprio nome diz.

Os dois julgamentos, de beleza e de utilidade, compõem a dimensão de reconhecimento e é por meio desta prática, de acordo com a psicodinâmica, que se encontram caminhos para o prazer e o bem-estar no trabalho (Dejours, 2022).

Para este artigo, define-se reconhecimento como uma prática de gestão que valida esforços dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, percepções destes de que seus esforços e resultados são positivamente avaliados. Tal dimensão se conecta diretamente com os afetos no trabalho, considerando que o trabalho não é neutro em relação à saúde e mobiliza os afetos dos

trabalhadores, quer sejam positivos, quer sejam negativos (Dejours, 2022). Do ponto de vista da EAAQVT, afetos positivos compõem a dimensão de bem-estar no trabalho (Albuquerque *et al.*, 2015), que também inclui aspectos cognitivos.

Pensar a dimensão de afetos remete-nos à perspectiva de Diener e colaboradores (Diener, 1984; Diener; Suh, 1997; Diener *et al.*, 1999), para quem a dimensão afetiva é componente do bem-estar subjetivo e relaciona-se às reações emocionais dos indivíduos quanto aos eventos da vida, constituindo-se de afetos positivos, como alegria, contentamento, orgulho, e negativos, como inveja e tristeza (Diener *et al.*, 1999).

Pode-se pensar os afetos também na perspectiva de Paschoal, Torres e Porto (2010), que entendem os afetos positivos como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que sua atuação permite o desenvolvimento de seus potenciais e alcance de suas metas de vida. Segundo revisão realizada por Rossi *et al.* (2020), as diferentes proposições sobre o conceito de bem-estar no trabalho convergem para entender que os afetos positivos têm papel relevante para o bem-estar dos trabalhadores. Conforme a EAAQVT, o bem-estar no trabalho pode ser compreendido como um conjunto de emoções e humores positivos derivados das situações vivenciadas por trabalhadoras e trabalhadores durante a realização de suas atividades (Ferreira, 2017; Ferreira *et al.*, 2022). Nesse sentido, a vivência de bem-estar no trabalho está associada à manifestação de afetos positivos como alegria, entusiasmo e contentamento. Assim, considerando todo o cenário, emergiu a seguinte pergunta: teriam os afetos alguma capacidade preditiva no que se refere ao engajamento no trabalho? Entendendo que engajamento no trabalho é definido como um estado mental subjetivo, positivo e gratificante em relação ao trabalho (Schaufeli *et al.*, 2006), hipotetizamos que haveria relação entre as duas dimensões.

De acordo com Formiga *et al.* (2020), vem do estudo de Schaufeli e Bakker (2004) a definição mais comum para engajamento no trabalho, que sintetiza o construto a partir de três indicadores: **vigor** (altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha); **dedicação** (forte envolvimento no trabalho e sensação de um experimento de significado, entusiasmo e desafio); e **concentração** (concentração total no trabalho e sentir-se absorvido por este).

No Brasil, ainda são incipientes tanto a avaliação organizacional quanto os estudos acadêmicos sobre engajamento (Magnan *et al.*, 2016). Embora não se verifique causalidade direta, a relação entre engajamento no trabalho e desempenho profissional tem sido corroborada em estudos científicos da área (Alessandri *et al.*, 2015; Reijseger *et al.*, 2012; Taris; Schaufeli, 2015). Diversos cuidados devem ser tomados ao se falar de engajamento e desempenho, mas as evidências apontam para tal relação, bem como para a relação entre a saúde do trabalhador e o engajamento no trabalho (Schaufeli; Taris, 2014).

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) defenderam que para despertar o estado de engajamento dos trabalhadores, tanto empregadores quanto funcionários necessitariam construir uma relação de trabalho positiva, confiável, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, de modo que as partes percebam real equidade, justiça e oportunidade de crescimento dentro do sistema. Para isso, Bakker (2011) aponta como principais preditores de engajamento: os recursos pessoais (por exemplo, a autoavaliação positiva) e os recursos de trabalho (por exemplo, o apoio social de colegas e supervisores) que se tornam relevantes quando há mais demandas no trabalho.

De acordo com o autor (Bakker, 2011), o engajamento no trabalho faz com que os trabalhadores estejam abertos a novas demandas organizacionais e de trabalho e ajam proativamente. Todavia, não se pode perder de vista que, para garantir o engajamento a longo prazo, é preciso que haja condições organizacionais estáveis, que sejam percebidas como sólidas e confiáveis.

Para Camões e Gomes (2021), há uma agenda ampla de pesquisa que precisa ser contemplada no contexto do serviço público e, para os autores, variáveis de nível organizacional são mais importantes para o engajamento que as de nível individual. Neste estudo, estamos mensurando o impacto de variáveis organizacionais relacionadas ao construto de QVT e a possível relação com o construto de engajamento, cumprindo, assim, parte da agenda proposta pelos pesquisadores citados.

3. METODOLOGIA

A ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho caracteriza-se, epistemologicamente, como uma abordagem teórico-metodológica que confere centralidade aos trabalhadores, buscando compreender suas representações acerca do contexto de trabalho e outras variáveis que possam impactar a realidade de trabalho (Ferreira, 2011).

As pesquisas em EAAQVT tem, comumente, delineamento quanti-qualitativo. No caso específico deste estudo, em função do volume de trabalhadores na organização e dos tipos de variáveis a serem investigadas, optamos por uma exclusivamente abordagem quantitativa (Creswell; Creswell, 2021).

Este é um estudo transversal e quantitativo, tendo sido a coleta de dados realizada por meio de questionário on-line, cujo link foi encaminhado para todos os trabalhadores da organização, incluindo estagiários e terceirizados. No início do questionário, os participantes declaravam concordar com os termos da pesquisa e com seu caráter voluntário. Foi realizado na Receita Federal do Brasil, mediante projeto de cooperação científica.

3.1 Participantes

Participaram deste estudo 5.635 trabalhadores da Receita Federal do Brasil. Considerando os participantes, verificou-se o seguinte perfil: 49,6% foram homens; 62,3% se autodeclararam brancos; a idade média foi de 50,49 ($DP = 9,86$); 52,1% eram casados; 74% com ensino superior completo. Em termos profissiográficos, o tempo de trabalho na instituição foi de 19,52 ($DP = 10,25$), sendo 33,8% ocupantes do cargo de auditor(a) e 31,2% analistas, lotados nas 10 regiões fiscais que compõem o órgão.

3.2 Instrumentos

Apresenta-se a seguir a caracterização dos instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.

3.2.1 Engajamento no trabalho

Para medir o construto engajamento, foi utilizada a versão de 17 itens da *Utrecht Work Engagement Scale* - UWES. É a escala mais indicada atualmente pela literatura científica da área para medir o construto de engajamento, devido à sua qualidade psicométrica. Ela foi validada e adaptada para o Brasil em 2015 (Vazquez *et al.*, 2015; Magnan *et al.*; 2016) e é de uso público. A UWES é uma escala do tipo *Likert* de frequência com 11 pontos, sendo 0 para nunca e 10 para sempre. A escala Utrecht mostrou *alpha* de 0,96 para estrutura unidimensional e apresentou também uma estrutura tridimensional como em outros estudos presentes na literatura (Vazquez *et al.*, 2015). Considerando os três fatores que compõem a escala, foram encontrados índices de confiabilidade de 0,95 para vigor (sete itens), 0,86 para concentração (seis itens) e 0,92 para dedicação (quatro itens).

3.2.2 Qualidade de vida no trabalho

Foi realizada a adaptação do IAQVT versão 2.0 (Ferreira, 2009, 2017). O IAQVT 2.0, em sua parte quantitativa, é composto por três escalas: “contexto de trabalho”, “práticas de gestão” e “impactos do trabalho”. São escalas do tipo *Likert* de concordância com 11 pontos, variando de 0 = Discordo Totalmente a 10 = Concordo Totalmente. A Escala 1, “nosso contexto de trabalho”, é composta por itens que estão agrupados nos seguintes fatores: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e uso da informática. A Escala 2, “nossas práticas de gestão”, avalia comportamentos relacionados aos modos de gestão. A Escala 3, “como nos sentimos no trabalho”, é composta por itens que mensuram desgaste proveniente do trabalho, afetos positivos e afetos negativos. A parte qualitativa do IAQVT 2.0 é composta por quatro perguntas: “na minha opinião, qualidade

de vida no trabalho é...”; “quando penso no meu trabalho, o que me causa mais bem-estar é...”; quando penso no meu trabalho, o que me causa mais mal-estar é...”; e “comentários adicionais”.

Para a pesquisa, optou-se por retirar itens que não faziam sentido para o momento da coleta, por exemplo “o funcionamento da rede elétrica contribui positivamente para o funcionamento da informática”, “a comunicação entre funcionários é insatisfatória” e “o modo de gestão supervaloriza a obediência à hierarquia”. Retirou-se também itens que eram muito semelhantes em seu conteúdo. Permaneceram itens que faziam sentido considerando a parte de aplicativos e sistemas, já que parte do coletivo de trabalhadoras e trabalhadores estava em contexto remoto.

No caso do IAQVT, as análises fatoriais dos eixos principais com rotação Promax revelaram uma estrutura pentafatorial. Os índices de confiabilidade para cada fator foram: 0,89 para reconhecimento e crescimento profissional (nove itens), 0,91 para condições de trabalho (cinco itens), 0,87 para relações socioprofissionais (seis itens), 0,83 para uso da informática (quatro itens) e 0,75 para o fator organização de trabalho (cinco itens).

Com relação aos fatores de Afetos positivos e negativos, a escala utilizada foi composta por 18 itens, sendo avaliada por escala de frequência de 11 pontos, onde 0 representava “nunca” e 10 “sempre”. A análise da estrutura resultou em solução bifatorial, com 8 itens de afeto positivo ($\alpha = 0,94$) e 10 itens de afeto negativo ($\alpha = 0,93$).

3.3 Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Para dar início à coleta de dados, foi realizada a sensibilização dos trabalhadores e das trabalhadoras por meio de palestras e de convites para participação na pesquisa por meio de mídias, chamadas na intranet e memorandos.

O formulário da pesquisa foi hospedado no serviço on-line de pesquisas *SurveyMonkey* e a coleta de dados durou um período de 15 dias. O link da pesquisa foi disponibilizado por mensagens de e-mail encaminhadas pela equipe responsável pela gestão de pessoas do órgão. Ao entrar no formulário, o (a) participante era informado (a) sobre: o sigilo e a confidencialidade dos dados fornecidos; a possibilidade de desistência a qualquer momento; e sobre o tratamento agrupado dos dados para fins do diagnóstico, conforme Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde - CNS.

3.4 Análise dos dados

Além das análises fatoriais desenvolvidas para buscar evidências de validade de construto dos instrumentos e suas estruturas dimensionais, foram utilizadas Anovas e Ancovas para testar diferenças entre grupos, assim como regressões lineares múltiplas.

4. RESULTADOS

Conforme apresentado na Tabela 1, as análises de correlação indicaram diversas associações entre QVT, engajamento e afetos. Dentre os fatores de QVT, os resultados das análises evidenciaram que o fator ‘reconhecimento e crescimento profissional’ foi o de mais alta correlação tanto para os fatores de engajamento quanto para afetos positivos ($r = 0,76$) e negativos ($r = -0,56$).

Tabela 1 – Correlações entre QVT, engajamento e afetos considerando seus fatores constituintes

	UWES_ FG	UWES_ V	UWES_ C	UWES_ D	IAQVT_ RC	IAQVT_ CT	IAQVT_ RSP	IAQVT_ UI	IAQVT_ OT	AF_ POS	AF_ NEG
UWES_ FG	-	0,97	0,92	0,93	0,73	0,39	0,48	0,37	0,39	0,84	-0,56
UWES_ V		-	0,82	0,87	0,73	0,39	0,48	0,37	0,46	0,86	-0,60
UWES_ C			-	0,79	0,63	0,35	0,40	0,32	0,30	0,71	-0,43
UWES_ D				-	0,67	0,35	0,45	0,32	0,30	0,78	-0,51
IAQVT_RC					-	0,45	0,68	0,50	0,45	0,76	-0,56
IAQVT_CT						-	0,43	0,58	0,40	0,39	-0,34
IAQVT_ RSP							-	0,39	0,37	0,52	-0,42
IAQVT_UI								-	0,42	0,40	-0,36
IAQVT_OT									-	0,48	-0,52
AF_POS										-	-0,66
AF_NEG											-

UWES_FG – UWES Fator Geral; UWES_V – Fator Vigor; UWES_C – UWES Concentração; UWES_D – UWES Dedicção; IAQVT_RC – IAQVT Reconhecimento e Crescimento no Trabalho; IAQVT_CT – IAQVT Condições de Trabalho; IAQVT_RSP – IAQVT Relações Socioprofissionais; IAQVT_UI – IAQVT Uso da Informática; IAQVT_OT – IAQVT Organização do Trabalho; AF_POS – Afetos Positivos; AF_NEG – Afetos Negativos. Todas as correlações apresentadas foram significativas ($p < 0,001$).

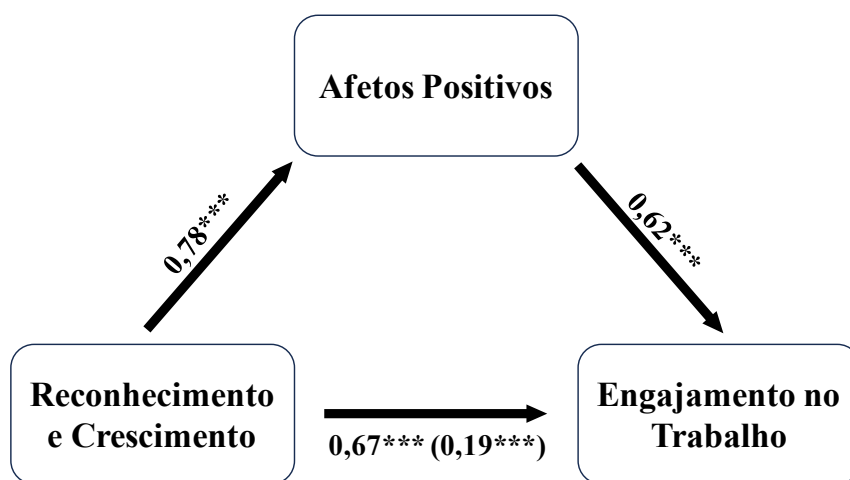
Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de aprofundar as possíveis interpretações do papel dos fatores de QVT no engajamento e afetos no trabalho, realizou-se um conjunto de regressões múltiplas. O fator ‘Reconhecimento e crescimento profissional’ foi o maior preditor de afetos negativos ($\beta = -0,40$), seguido de ‘organização do trabalho’ ($\beta = -0,30$). Foi, também, o maior preditor de afetos positivos ($\beta = 0,72$), seguido de ‘organização do trabalho’ ($\beta = 0,17$). As variáveis que melhor predizem engajamento (se analisado como fator único) são afetos positivos ($\beta = 0,69$) e ‘reconhecimento e crescimento profissional’ ($\beta = 0,21$). Por sua vez, os fatores ‘condições de trabalho’, ‘uso da informática’ e ‘relações socioprofissionais’ não predizem afetos positivos e negativos. As relações entre engajamento, reconhecimento e crescimento profissionais e afetos

positivos independentemente, nesta análise, de variáveis profissiográficas ou demográficas, o que foi testado por Regressão, Anovas e Ancovas.

O papel central de afetos positivos nas análises apresentadas até o momento resultou na investigação de relações de mediação. Como pode ser observado na Figura 1, o efeito do fator de reconhecimento crescimento profissional foi parcialmente mediado pelos afetos positivos. Como pode ser observado na figura, o efeito indireto encontrado foi de 0,48. A significância desse efeito foi testada por meio de procedimentos de *bootstrapping* (5000 amostras), e os resultados encontrados sugerem um efeito indireto significativo a $p < 0,001$.

Figura 1 – Análise de mediação considerando Afetos Positivos como mediadora



Fonte: Elaboração própria.

Dos fatores de engajamento, o fator vigor é o que melhor prediz afetos positivos ($\beta = 0,74$) e afetos negativos ($\beta = -0,73$). Ao controlar o efeito preditivo do fator reconhecimento e crescimento profissional, o fator vigor se mantém como melhor preditor de afetos positivos ($\beta = 0,58$) e afetos negativos ($\beta = -0,57$). Com base nesses resultados, infere-se que o fator vigor é mais importante do que reconhecimento e crescimento profissional para prever afetos positivos no contexto de trabalho.

5. DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo fornecem evidências de que as práticas de reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional se configuram como variáveis organizacionais imprescindíveis para o engajamento no trabalho na organização estudada. Esse achado corrobora os apontamentos de Baker (2011) e Camões e Gomes (2021) sobre a relevância de variáveis do nível organizacional para o engajamento no trabalho. Tais variáveis podem

possibilitar intervenções organizacionais mais precisas, evitando inclusive o desperdício de recursos públicos com ações que não viabilizem transformações efetivas.

Destaca-se que, para despertar o estado subjetivo de engajamento e garantir sua manutenção a longo prazo, é necessário que as condições organizacionais sejam percebidas como estáveis e confiáveis (Baker, 2011). Ou seja, as práticas de reconhecimento e as oportunidades de crescimento devem ser consolidadas em políticas organizacionais e percebidas como válidas para avivar o engajamento no trabalho. Para tanto, importa também a realização de microanálises que identifiquem fatores específicos, em cada organização, que se relacionem aos fatores de engajamento.

Como a relação entre reconhecimento e crescimento profissional e engajamento no trabalho é parcialmente mediada por afetos positivos, infere-se que as práticas de reconhecimento e as oportunidades de crescimento não podem ser neutras em termos afetivos. Ao contrário, devem provocar sentimentos positivos para serem validadas e despertarem o engajamento. Nesse sentido, é fundamental investigar quais ações de reconhecimento são mais valorizadas por determinado grupo de trabalhadores e trabalhadoras. Os resultados demonstram que os afetos positivos devem estar relacionados a percepções positivas de práticas organizacionais.

Os dados evidenciaram ainda que, entre as dimensões de engajamento no trabalho, o fator vigor é o que melhor prediz afetos positivos e afetos negativos. Essa dimensão se refere aos níveis de energia dispendidos enquanto se está trabalhando. É possível que o (a) trabalhador (a) avaliará a pertinência do investimento de energia se houver evidências do reconhecimento da energia investida. Nesse sentido, não se trata necessariamente do reconhecimento do resultado do trabalho, mas da energia aplicada durante a atividade.

O efeito preditor do engajamento nos afetos (positivo e negativo) também merece destaque. Em princípio, pode levar à conclusão de que cabe ao (à) trabalhador (a) manter-se engajado (a) para, a partir disso, sentir-se melhor com o trabalho que faz. Sem desconsiderar a relevância dos fatores individuais na percepção de bem-estar no trabalho, argumenta-se neste estudo que a implementação de ações de reconhecimento e crescimento no trabalho pode permitir um estado de engajamento que pode contribuir com o efeito das práticas organizacionais na manutenção de estados afetivos positivos.

Articulando os construtos engajamento e QVT, é possível perceber que o engajamento dos (as) trabalhadores (as) e sua qualidade de vida no trabalho estão intrinsecamente interligados, desempenhando um papel fundamental no sucesso e na eficácia de uma organização e na saúde de quem trabalha. Quando os (as) trabalhadores (as) estão engajados (as), eles (as) tendem a experimentar mais afetos positivos e a vivenciar mais bem-estar em relação ao trabalho que realizam. Isso, por sua vez, influencia positivamente sua qualidade de vida no trabalho, pois um maior envolvimento muitas vezes está associado a um senso de propósito e significado nas

tarefas diárias. Trabalhadores engajados tendem a ser mais produtivos, colaborativos e criativos, o que cria um ambiente de trabalho mais agradável.

Além disso, um ambiente de trabalho que prioriza o engajamento geralmente investe em fatores que também impactam a qualidade de vida no trabalho. Isso inclui oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, promover um ambiente organizacional saudável e implementar políticas e práticas de gestão humanizadas. Cabe destacar que trabalhar a construção dessas políticas de forma coletiva pode fortalecer essa edificação. Esses elementos contribuem para uma maior percepção de bem-estar nos contextos de trabalho.

Por outro lado, a qualidade de vida no trabalho também pode influenciar o nível de engajamento dos (as) trabalhadores (as). Quando as condições e a organização do trabalho são inadequadas, o estresse, a insatisfação e o mal-estar no trabalho podem surgir, levando a um menor engajamento. Problemas como falta de reconhecimento, falta de suporte da gestão, relações socioprofissionais precárias, sobrecarga de trabalho e falta de oportunidades de crescimento podem minar o engajamento no trabalho.

A relação entre engajamento e qualidade de vida no trabalho é cíclica: trabalhadores (as) mais engajados (as) tendem a perceber uma melhor qualidade de vida no trabalho, enquanto uma melhor qualidade de vida no trabalho pode aumentar o engajamento. Portanto, as organizações devem adotar uma abordagem holística para melhorar ambos os aspectos. Isso envolve fornecer oportunidades para que os funcionários se sintam valorizados, ouvidos e envolvidos nas decisões das organizações. Também inclui a criação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, flexível e inclusivo.

Tais aspectos mostram, portanto, que a relação entre engajamento e qualidade de vida no trabalho é profunda e complexa. Funcionários engajados tendem a experimentar uma melhor qualidade de vida, enquanto uma qualidade de vida positiva no trabalho pode aumentar o nível de engajamento. As empresas que priorizam ambos os aspectos colhem os benefícios de um coletivo de trabalhadoras e trabalhadores mais produtivo, motivado e saudável, resultando em maior eficiência e sucesso organizacional. Portanto, é crucial que as empresas adotem uma abordagem equilibrada, investindo em estratégias que promovam tanto o engajamento quanto a qualidade de vida no trabalho.

Investir em programas de bem-estar, de melhorias na comunicação organizacional, horários flexíveis, benefícios abrangentes e iniciativas de desenvolvimento profissional são exemplos de como as organizações podem melhorar tanto o engajamento quanto a qualidade de vida no trabalho. O *feedback* regular dos funcionários também é essencial para identificar áreas de melhoria e tomar medidas corretivas.

Trazendo a reflexão para o contexto pesquisado, sabemos que existe uma queixa significativa no que se refere ao reconhecimento no serviço público brasileiro: “o reconhecimento para quem trabalha bem é mais trabalho”, como mencionou um dos participantes deste estudo. Neste sentido, é de fundamental importância que estratégias efetivas de reconhecimento sejam traçadas, sob pena de, a médio e longo prazo, desenvolver-se nos trabalhadores um sentimento de que não vale a pena investir no trabalho. Em última instância, isso comprometeria a produtividade e os resultados da organização.

6. CONCLUSÃO

Ainda que de maneira tácita, sabe-se que o reconhecimento é um elemento importante para o engajamento dos trabalhadores. Entretanto, há escassez de estudos que apontem, empiricamente, evidências da correlação entre os fatores, o que muitas vezes fragiliza uma argumentação em defesa de programas de qualidade de vida no trabalho, especialmente quando ancorados na EAAQVT, já que nesta abordagem pretende-se uma transformação do trabalho e não elementos paliativos ou assistencialistas em QVT.

Algo semelhante acontece com os afetos positivos: sabe-se que pessoas que se sentem bem trabalhando tendem a se engajar melhor nas tarefas, mas também são escassas pesquisas que relacionam afetos positivos com engajamento. Considera-se que esta é a principal contribuição deste estudo: apresentar evidências de que reconhecimentos e afetos positivos são preditores de engajamento. Além disso, tem-se que a pesquisa foi realizada com uma amostra substancial de trabalhadores.

Pensar engajamento no trabalho remete à necessidade de avaliar variáveis organizacionais, em detrimento de pensar este conceito apenas do ponto de vista individual. Requer, também, coragem e disponibilidade das organizações para tocar em pontos sensíveis da estrutura organizacional, assumindo responsabilidade pela forma como trabalhadores venham a se sentir ou se comportar, ao invés de atribuir isto a aspectos pessoais.

Da mesma forma, a qualidade de vida no trabalho, especialmente no tocante a reconhecimento e afetos, requer um enfrentamento, por parte das organizações, de problemas críticos no contexto de trabalho, que não podem continuar sendo jogados “para debaixo do tapete”. Isso requer enfrentar uma cultura individualista que se instalou no mundo do trabalho, acompanhada de uma perspectiva de positividade quase tóxica, em que se demanda dos trabalhadores que individualmente deem conta de sua motivação, de sua alegria em trabalhar e do seu próprio engajamento.

Um dos limites deste estudo é que o recorte contempla apenas dados quantitativos, em uma única organização, além dos vieses decorrentes de pesquisa e respostas baseadas em autorrelato,

ou seja, há uma propensão aos respondentes terem opiniões mais contundentes. Outro limite é que o recorte transversal inviabiliza uma caracterização mais processual do engajamento.

Embora o foco deste estudo não seja a produtividade, seria interessante, como agenda de pesquisa, avaliar como a QVT e o engajamento se relacionam a ela. Verifica-se, no cotidiano das organizações, que trabalhadores efetivamente engajados e que nutrem afeto por seu trabalho tendem a produzir mais e melhor, mas ainda há carência de evidências científicas sobre o tema, principalmente no serviço público.

Ainda como possível agenda de pesquisa, sugere-se a investigação de quais práticas organizacionais estão associadas à percepção positiva de reconhecimento e crescimento do trabalho. Para tanto, recomenda-se realizar estudos comparativos entre carreiras distintas no setor público (fiscalização, pesquisa etc.) e mais pesquisas que investiguem a relação entre engajamento e qualidade de vida no trabalho.

Por fim, pesquisar elementos de comportamento organizacional e bem-estar no trabalho no serviço público brasileiro é, além de uma questão de aprimoramento da produtividade, uma questão de ética. Se há um produto no serviço público este é, sem dúvida, a cidadania do povo brasileiro, um dos direitos mais importantes a ser promovido.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, V.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; MAIA, M. Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 287-301, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5020/23590777.15.2.287-301>.
- ALESSANDRI, G.; BORGOGNI, L.; SCHAUFELI, W. B.; CAPRARA, G. V.; CONSIGLIO, C. From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. **Journal of Happiness Studies**, Online, v. 16, n. 3, p. 767-788, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9533-4>.
- ANDRADE, P. P. **Sentimento de (In) justiça na Justiça: fatores (des) estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário**. 2011. 151f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European journal of work and organizational psychology**, On-line, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, (SAGE Publications), v. 20, n. 4, p. 265–269, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.
- CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. **Administração Pública & Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>. Acesso em: 02 ago. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. São Paulo: Editora Blucher, 2022.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v. 95, p. 542-575, 1984. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>.

DIENER, E.; SUH, E. M. Measuring quality of life: Economic, social and subjective indicators. **Social Indicators Research**, v. 40, p. 189-216, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006859511756>.

DIENER, E.; SUH, E. M.; LUCAS, R. E.; SMITH, H. L. Subjective well-being: Three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, p. 276-302, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, v. 1. 344p, 2017.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 18-29, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0303-7657000074413>.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 2ª edição. Porto Alegre: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, p. 8-20, 2011.

FERREIRA, M.C. Qualidade de Vida no Trabalho. In: Cattani, A.D.; L. Holzmann (orgs.). **Dicionário: Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouck Editora, p. 285-289, 2011.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v11i1p83-99>.

FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: Mediação Indivíduo-ambiente em Ergonomia da Atividade. In: Ferreira, M. C.; Rosso, S. D. (org.). **A regulação social do trabalho**. Porto Alegre: Paralelo 15, p. 21-46, 2003.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, p. 319-327, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>.

FERREIRA, R.; FERREIRA, M.C.; ANTLOGA, C.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R. R.; LIMA, I. M.; FIGUEIRA, T. G.; MORGANTTI, P. A. O. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): diagnóstico, política e programa**. Brasília: Paralelo, v. 15, 2017.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência**. LPA Edições, 2003.

FERREIRA, M.C.; PASCHOAL, T. As principais fontes de mal-estar no trabalho no Depen/MJSP. **Revista Brasileira de Execução Penal-RBEP**, v. 4, n. 1, p. 151-162, 2023.

FERREIRA, M. C.; SANTOS, L. A.; PASCHOAL, T. Well-being, malaise, and quality of working life management. **Revista de Psicologia: teoria e prática (on-line)**, v. 24, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5935/1980-6906/eptps15511.en>.

FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 26, p. 296-306, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-656420130011>.

FORMIGA, N. S.; RIBEIRO, A. W. de A.; ARAÚJO, I. T.; PAULA, N. H. M. M.; TOMÉ, A. M. Evidência de construto e invariância fatorial da Escala de Engajamento no trabalho em diferentes organizações no Brasil. **Psicologia e Saúde em Debate**, Patos de Minas, v. 6, n. 1, p. 70-90, 2020. DOI : <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N1A6>. Acesso em: 02 ago. 2023.

HEGEL, G. W. F. **Princípios da filosofia do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HONNETH, A. Reconhecimento ou redistribuição? A mudança de perspectivas na ordem moral da sociedade. In: Souza, J.; Mattos, P. (org.). **Teoria Crítica no século XXI**. São Paulo: Annablume, p. 79-93, 2007.

MAGNAN, E. D. S.; VAZQUEZ, A. C.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016. DOI: <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>.

PÁDUA, L. S.; FERREIRA, M.C. Avaliação do custo humano do trabalho e das estratégias de mediação dos médicos de uma unidade de pronto atendimento. **Trabalho (En) Cena**, v. 5, n. 1, p. 28-52, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20873/2526-1487V5N1P28>.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 20, n.1, p. 1-12, jan. /dez. 2022.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>

REIJSEGER, G.; SCHAUFELI, W. B.; PEETERS, M. C. W.; TARIS, T. W. Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and performance. In: Gonçalves, S. P.; Neves, J. G. (eds.). **Occupational Health Psychology: from burnout to well-being**. Scientific & Academic Publishing: USA, p. 289-306, 2012.

ROSSI, V. A.; MARTINS, M. D. C. F.; TASCHIMA-CID, D. P.; DIAS, M. Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 151-175, 2020.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: implications for improving work and health. In: Bauer, G.; Hummig, O. (ed.). **Bridging occupational, organizational and public health**. New York: Springer, p. 43-68, 2014.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, (SAGE Publications), v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.248>.

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. Individual well-being and performance at work: a conceptual and theoretical overview. In: Van Veldhoven, M. (ed.). **Well-being and performance at work: the role of context**. London: Psychology Press, p. 24-43, 2015.

VAZQUEZ, A. C.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Campinas, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>. Acesso em: 02 ago. 2023.

Carla Sabrina Xavier Antloga

<https://orcid.org/0000-0003-4105-6708>

Pós-Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP), com estágio técnico no Conservatoire d'Arts et Métiers, Paris. Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, pela Universidade de Brasília (UnB). Professora Associada do Departamento de Psicologia Clínica (PCL) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura (PPG-PsiCC), da UnB.
antlogacarla@gmail.com

Marina Maia do Carmo

<http://orcid.org/0000-0002-1935-2992>

Doutora em Psicologia Clínica e Cultura, pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB. Bacharela em Psicologia e Psicóloga pela UnB. Professora no Centro Universitário Projeção. Integrante do Grupo de Estudos em Psicodinâmica do Trabalho Feminino (Psitrafem), na UnB.
m.maiacarmo@gmail.com

Mauricio Miranda Sarmet

<https://orcid.org/0000-0001-7342-2712>

Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e Mestre em psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).
msarmet@gmail.com

Fabio Iglesias

<http://orcid.org/0000-0002-2217-5296>

Pós-doutor em Psicologia Social pela University of Victoria (UVIC). Doutor e Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura, da Universidade de Brasília. Integrante do Grupo Influência de Ciências Comportamentais, UnB.

iglesias@unb.br

Veruska Albuquerque Pacheco

<https://orcid.org/0000-0001-7161-6062>

Doutora e Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista: em Docência no Ensino Superior e Metodologias Ativas pela Metropolitan Educação Ltda (FAMEESP); em Gestão Pública e de Pessoas pela Faculdade Única de Ipatinga (Funip); em Gestão de Negócios em Turismo pela UnB.

albuquerque.veruska@gmail.com

Wânia Cristina de Souza

<https://orcid.org/0000-0002-6994-1752>

Doutora em Medicina na área de neurofisiologia pela Toyama Medical And Pharmaceutical University no Japão. Bacharel e Psicóloga pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Neuropsicologia pelo Instituto de Pós-graduação e Graduação IPOG/Brasília. Professora associada do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

wcsouza@unb.br