

**TOP SER HUMANO ABRH-RS – EDIÇÃO 2019**

**CATEGORIA CONHECIMENTO**



Autora: Claudia Duarte Vergara

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mônica Maria Celestina de Oliveira

Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Claudia S. Vazquez

## ÍNDICE

<b>SINOPSE.....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA – CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Participantes .....	14
3.2 Desenho do Estudo e Instrumentos.....	17
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados .....	18
3.4 Procedimentos de Análise de Dados .....	19
3.5 Procedimentos Éticos .....	19
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
4.1 Análises Descritivas.....	20
4.2 Correlações .....	22
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>7 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>26</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## SINOPSE

O constructo do engajamento caracteriza profissionais com elevado vigor, dedicação e concentração no trabalho, sendo visto de forma positiva e realizadora, relacionado diretamente ao bem-estar e à saúde ocupacional. O Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho considera que o engajamento está associado ao ótimo balanceamento dos recursos pessoais, do trabalho e das demandas do trabalho (RDT). Os recursos pessoais de autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança são evidenciados como preditores do engajamento. Assim sendo, este estudo objetivou avaliar o nível de engajamento e suas correlações com recursos pessoais de autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança, bem como com recursos e demandas no trabalho em profissionais de Recursos Humanos. Para tal, foi realizado um estudo transversal de natureza quantitativa com 440 profissionais de RH, predominantemente do sexo feminino (80%), das cinco regiões brasileiras, a fim de investigar e atender aos objetivos propostos. Os resultados obtidos sugerem que os profissionais de recursos humanos têm engajamento mediano com o trabalho que realizam – compatível com outras características positivas avaliadas nesta pesquisa (autoestima, otimismo, autoeficácia e esperança). Além disso, percebe-se a influência das dimensões para o nível global do constructo, sendo este classificado como médio, pelo impacto do nível médio-inferior de vigor e nível baixo de concentração. Finalmente, foram encontradas associações entre o engajamento e todas as variáveis da pesquisa. São apresentadas sugestões de estudos futuros para avanços na área.

Palavras-chave: Engajamento; Recursos e Demandas do Trabalho; Recursos Humanos.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Avaliar o nível de engajamento e suas correlações com recursos pessoais, recursos do trabalho e demandas no trabalho em profissionais de Recursos Humanos.

### Objetivos Específicos

- Identificar os níveis de engajamento e suas possíveis relações com dados sociodemográficos;
- Identificar as relações entre demandas e os recursos pessoais de autoeficácia, otimismo, esperança e autoestima com o engajamento no trabalho;
- Identificar as relações com engajamento entre os recursos de trabalho e entre demandas laborais.

## 1 INTRODUÇÃO

O engajamento é um constructo que está diretamente relacionado ao bem-estar e à saúde ocupacional. Caracteriza profissionais que apresentam níveis elevados de vitalidade (vigor e energia), dedicação (persistência e orgulho) e concentração (absorção e apego) no trabalho (SCHAUFELI, 2014). O trabalhador engajado investe esforço e energia, porque o trabalho, para ele, tem um propósito: ele é visto de forma positiva e realizadora, não consistindo apenas em uma obrigação ou em um modo de sobrevivência (VAZQUEZ; PACICO; MAGNAN; HUTZ; SCHAUFELI, 2016).

Esse constructo se diferencia de três conceitos tradicionais no campo da psicologia organizacional e da gestão de pessoas: satisfação no trabalho, comprometimento com a organização e alto desempenho. Ele tem grande impacto e muita importância nos negócios (SCHAUFELI, 2014; VAZQUEZ et al., 2016).

As bases para a teoria do engajamento partem de pesquisas em saúde ocupacional e em Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho (PPOT), que visam a estudar os aspectos saudáveis e positivos no trabalho. Dentre muitas definições, destaca-se a aplicada no modelo teórico de Recursos e Demandas do Trabalho (RDT). Schaufeli e Bakker (2010) defendem o papel mediador do engajamento no trabalho entre recursos/demandas e desempenho, apontando-o como indicador de saúde do trabalhador. O Modelo de RDT considera que o engajamento pode ser potencializado pelo ótimo balanceamento no trabalho dos seguintes aspectos: 1) demandas – que são as exigências do trabalho, com possível fonte de estresse; 2) recursos externos – que são extrínsecos ao trabalhador e referem-se ao ambiente; e 3) recursos internos – que são características da

personalidade, conhecimentos, atitudes ou aptidões, intrínsecos ao trabalhador (VAZQUEZ et al., 2016).

Pesquisas já realizadas corroboram a existência de uma relação entre os recursos e as demandas do trabalho com o engajamento. Os estudos de Ouweneel, Le Blanc e Schaufeli (2012) identificaram reciprocidade entre emoções positivas e recursos pessoais de esperança, otimismo e autoeficácia ao engajamento no trabalho. Além disso, constataram que a autoeficácia se fortalece com emoções positivas no trabalho, mesmo não tendo apresentado relação significativa com recursos de trabalho. Estudos consideram a autoestima, a autoeficácia, o otimismo e a esperança como recursos pessoais preditores do engajamento (OUWENEEL et al., 2012; XANTHOPOULOU; BAKKER; DEMEROUTI; SCHAUFELI, 2012). Esses recursos pessoais podem ser entendidos pela percepção do sujeito quanto à autoestima e ao autoconceito positivo ou negativo de si mesmo (HUTZ; ZANON; VAZQUEZ, 2014); à autoeficácia e à crença que o indivíduo tem de que suas ações serão eficazes (PACICO; FERRAZ; HUTZ, 2014); ao otimismo e à expectativa positiva para eventos futuros (BASTIANELLO; PACICO, 2014) e à esperança e à capacidade de desenvolver meios para atingir objetivos (PACICO; BASTIANELLO, 2014).

O engajamento possui papel central na gestão de pessoas. Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova e De Witte (2017) citam que, no Google acadêmico de junho de 2016, títulos de publicações com “engajamento no trabalho” ou “trabalhador engajado” cresceram de 13, no ano 2000, para 814 em 2015; havendo mais de 4600 publicações científicas. Observam ainda que, desde que Khan (1990) publicou acerca de condições psicológicas para o engajamento no trabalho, esse se tornou um dos temas mais populares para a gestão de Recursos Humanos. Albrecht,

Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015) recomendam que os profissionais de gestão de Recursos Humanos incorporem o engajamento nas políticas e nas práticas da área para facilitar e melhorar o engajamento dos funcionários.

A partir do modelo teórico do RDT, é possível realizar análise das atividades e funções de Recursos Humanos (RH), conforme suas ações e seus propósitos. Seja por função, seja por cultura organizacional, os profissionais de RH são vistos, nas empresas, não só como os responsáveis por avaliar, analisar e promover um clima positivo, mas também por prover recursos externos para o engajamento dos colaboradores nas organizações. Tais profissionais também são considerados responsáveis por identificar recursos pessoais positivos em processos seletivos e/ou por desenvolver profissionais com positivos recursos internos, para que apresentem desempenho eficaz e boa produtividade.

Diante do exposto e da prática profissional da autora que ocorre há mais de vinte anos na área de RH, em empresas nacionais e multinacionais, de médio e grande porte, em diferentes estados brasileiros, derivou-se o interesse para a realização de um estudo com profissionais do mencionado segmento. Ao longo da carreira, sempre questionou sobre a motivação, os sentimentos, a sobrecarga de trabalho e a saúde de colegas, por haver o entendimento de que tal área é vista como responsável por “cuidar” das pessoas da organização, porém não é perceptível a existência de estrutura e/ou preocupação que suporte socialmente e emocionalmente os profissionais de RH.

Ao conhecer os estudos sobre engajamento, surgiu a motivação para investigar os níveis de engajamento e suas relações com o recursos pessoais descritos no Modelo de RDT, tais como: autoeficácia, otimismo, esperança e autoestima. A partir desse interesse, verificou-se que não existem publicações

nacionais e internacionais sobre os níveis de engajamento desses profissionais. Sendo assim, visando a contribuir com essa lacuna da literatura, desenvolveu-se o presente estudo com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca dessa população e de questionar qual a influência dos recursos pessoais e laborais, das demandas organizacionais no engajamento no trabalho nesses profissionais que têm como desafio atuar em gestão de pessoas nas organizações.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA – CONTEXTUALIZAÇÃO**

O conceito de engajamento no trabalho não é novo na literatura científica; porém, há diferentes maneiras de compreendê-lo. De modo geral, ele caracteriza profissionais que veem o trabalho de forma positiva e realizadora e está diretamente relacionado ao bem-estar e à saúde ocupacional. Schaufeli (2014) considera complexa a definição desse constructo, em razão de suas várias conotações e perspectivas. Ele elabora um breve resumo histórico baseado em diversos autores, apresentando quatro perspectivas, quais sejam:

1) Satisfação das Necessidades: definição na qual o trabalhador é engajado pelas tarefas que realiza, em que pode empregar suas características físicas, cognitivas, emocionais e mentais;

2) Antítese Positiva do Burnout: define engajamento como um estado cognitivo, mental e comportamental positivos, caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, bem-estar e saúde ocupacional; é o oposto de quem apresenta a Síndrome de Burnout, caracterizada por estresse, exaustão e falta de realização relacionados ao trabalho;



3) Satisfação-Engajamento: apresenta o conceito do Instituto Gallup e de outras consultorias, no qual o engajamento se caracteriza pelo entusiasmo e pela satisfação com o trabalho, sobrepondo conceitos;

4) Modelo Multidimensional: define engajamento como um constructo cognitivo, emocional e comportamental, referindo-se à dimensão individual e fazendo análise concomitante com a dimensão organizacional. Faz a distinção entre "engajamento com o trabalho" (desempenhando o papel no trabalho) e "engajamento organizacional" (desempenhando o papel como um membro da organização).

Perante tantos conceitos, em 2008, Macey e Schneider fizeram uma proposta para avaliar o engajamento, levando em conta os seguintes aspectos: traços de personalidade, estados de satisfação/envolvimento e comportamentos. Esse estudo foi criticado por Saks (2008) devido ao fato de considerar que significava uma excessiva ampliação do conceito. Em meio a essa discussão, Schaufeli e Bakker (2010) lançaram uma nova teoria, apresentando um conceito mais restrito e considerando a perspectiva dos Recursos e Demandas do Trabalho (RDT). Nessa abordagem, o engajamento é definido como um estado psicológico experimental, aplicado para o alcance de metas individuais de desempenho, com o qual o trabalhador faz o equilíbrio positivo entre o que é exigido pelas atividades profissionais (demandas), os seus recursos pessoais (cognição, emoção e comportamento) e os recursos sociais e organizacionais do trabalho (SCHAUFELI, 2014; VAZQUEZ et al., 2016).

Schaufeli e Bakker (2004), por sua vez, propuseram Utrecht Work Engagement Scale (UWES), um instrumento de mensuração dos níveis de engajamento, sendo a versão brasileira validada por Vazquez et al. (2016). Tais

autores trabalham com a ideia de que o engajamento é mais do que uma antítese positiva de Burnout, por sua caracterização como indicador de saúde do trabalho. Nessa perspectiva, o trabalhador engajado caracteriza-se por três fatores distintos:

1) Vigor (aspectos físicos): apresentam vitalidade, são cheios de energia e fortes. Vibram com o trabalho e, mesmo em situações adversas, são autoconfiantes e corajosos.

2) Dedicção (aspecto comportamental): conectados e entusiasmados com o trabalho e com as tarefas que realizam, devido ao significado positivo que atribuem ao trabalho e ao orgulho que possuem da vida profissional.

3) Concentração (aspectos afetivos): esquecem-se do tempo quando estão trabalhando, devido ao prazer que sentem nas atividades desenvolvidas. São focados e sentem-se desafiados positivamente pelo trabalho. Não devem ser confundidos com os *workaholics*, que ficam imersos no trabalho por impulsos compulsivos ou por sentimento de obrigação.

Para Vazquez et al. (2016), o engajamento é um fenômeno disposicional, que não pode ser definido como uma sensação momentânea, em que se deve reconhecer a influência do ambiente, de modo que o indivíduo vincula-se baseado em valores e preferências internas. Sendo assim, é uma relação mais estável com o trabalho, mas que pode ser alterada diante da modificação das condições laborais. Ele deve ser entendido como um conceito independente e devidamente diferenciado dos conceitos de comprometimento organizacional, envolvimento em tarefas ou satisfação no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

O comprometimento organizacional, conforme descrito por Allen e Meyer (1996; 2000), é o vínculo psicológico da pessoa com a organização em que trabalha.

Isso tem influência direta na decisão de permanecer nela, seja pelas ligações afetivas e instrumentais (possíveis custos com o desligamento), seja pelas normativas (sentimento de ter obrigação de permanecer). Segundo Rego, Cunha e Souto (2007), o comprometimento é fomentado no colaborador pela gestão de pessoas quando ele se identifica com os valores e objetivos organizacionais, sente-se respeitado e apoiado pelas lideranças e considera a empresa socialmente responsável. Para Bastos (1994), o comprometimento organizacional representa o laço psicológico e os aspectos ambientais com o empregador, por meio de um “contrato psicológico” estabelecido na admissão, que implica envolvimento, esmero e lealdade com a organização empregadora. Em síntese, podemos diferenciar o comprometimento organizacional do engajamento por dois fatores: o primeiro está ligado a aspectos extrínsecos ao indivíduo, no qual ocorre um processo de identificação dos valores pessoais com as metas e os valores da empresa; e o segundo está ligado a fatores intrínsecos, em que o indivíduo vincula-se com o trabalho pelo sentimento de prazer e bem-estar com o que produz, com o tipo atividade que escolheu e realiza, tendo maior autonomia na sua execução.

Sendo assim, no Modelo de RDT, a ótima combinação de recursos e demandas do trabalho deve propiciar energia e prazer ao trabalhador, de modo a torná-lo engajado com seu trabalho. Para tal, além dos recursos físicos e das condições adequadas do ambiente de trabalho, fazem-se necessárias práticas e estratégias positivas de gestão, como apoio social e companheirismo dos colegas, *feedback* construtivo do supervisor, participação em atividades ou programas organizacionais de autodesenvolvimento, treinamentos, oportunidades de crescimento de carreira e maior autonomia em sua atuação profissional (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Quanto mais positivos forem os impactos dos recursos no trabalho, maiores serão a satisfação e a sensação de pertencimento ao trabalho do trabalhador, promovendo o que Saks (2006) chamou de “regras de reciprocidade ou reembolso”. Nelas, o trabalhador, ao perceber que recebe recursos específicos da organização - tais como: salário adequado, reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento - fica impelido a retribuir com maior envolvimento na organização. Já a pobreza de recursos pode fomentar o Burnout, doença de esgotamento profissional, associada ao estresse (SCHAUFELI, 2014). Dessa forma, os recursos positivos são os promotores do engajamento no trabalho e, conseqüentemente, da redução de doenças ocupacionais.

Por outro lado, os recursos existentes podem ou não estimular o engajamento. Eles são classificados por Schaufeli et al. (2013) em dois tipos:

1) Recursos Externos: referem-se ao ambiente, aos gestores, às equipes de trabalho, às atividades, às tarefas e aos processos nos quais o indivíduo está inserido profissionalmente, sob os quais não tem controle absoluto. Exemplo: mesmo que um indivíduo atue para promover uma relação positiva com seu supervisor ou sua equipe, não há formas de garantir que ele seja retribuído da mesma maneira.

2) Recursos Internos: são intrínsecos à pessoa, tais como: conhecimento adquirido e características de personalidade. Exemplo: as pessoas mais otimistas, autoconfiantes e com maior resistência ao estresse têm maior probabilidade de ser engajadas no trabalho.

O Quadro 1 apresenta algumas exigências e recursos de trabalho, conforme modelo teórico de RDT.

**Quadro 1 – Exigências e recursos do trabalho, conforme modelo teórico RDT**

Fontes de estresse		Recursos potencializadores do engajamento	
Exigências do trabalho		Recursos Externos de trabalho	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão por prazos curtos.</li> <li>• Horas Extras.</li> <li>• Pressão por quantidade elevada de trabalho.</li> <li>• Exigências emocionais, tais como: negociação com clientes difíceis, alunos problemáticos e chefes ausentes.</li> <li>• Atividades que exigem esforço físico.</li> <li>• Exigências intelectuais, tais como: tomada de decisão que envolve elementos diversificados ou atividades com elevada necessidade de memorização.</li> <li>• Conflito entre as demandas de trabalho e vida pessoal.</li> <li>• Insegurança no trabalho.</li> <li>• Conflitos interpessoais no trabalho.</li> <li>• Conflito de papéis, tais como: lidar com tarefas contraditórias, informações ambíguas ou atividades diversas incompatíveis com seu trabalho.</li> <li>• Ambiguidade de papéis, quando as expectativas não estão claras.</li> <li>• Rotinas de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade para definir como e quando trabalhar.</li> <li>• Suporte psicossocial dos colegas.</li> <li>• Feedback construtivo.</li> <li>• Bom relacionamento com o gestor direto.</li> <li>• Valorização.</li> <li>• Espírito de equipe.</li> <li>• Diversidades de tarefa.</li> <li>• Papel estabelecido de modo claro.</li> <li>• Participação na tomada de decisão.</li> <li>• Oportunidades de carreira.</li> <li>• Responsabilidade no trabalho.</li> </ul>		
	Recursos Internos de trabalho		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimismo.</li> <li>• Resiliência.</li> <li>• Estratégias ativas de <i>coping</i>.</li> <li>• Autoeficácia.</li> <li>• Extroversão.</li> <li>• Estabilidade emocional.</li> <li>• Autoestima.</li> <li>• Atitude proativa e iniciativa pessoal.</li> <li>• Flexibilidade e adaptação.</li> <li>• Assertividade.</li> <li>• Crença de que tem controle sobre seu futuro (locus internos de controle)</li> </ul>		

Fonte: Recuperado de “Engajamento no trabalho” de W. Schaufeli, P. Dijkstra e A. C. S. Vazquez, 2013, p. 40.

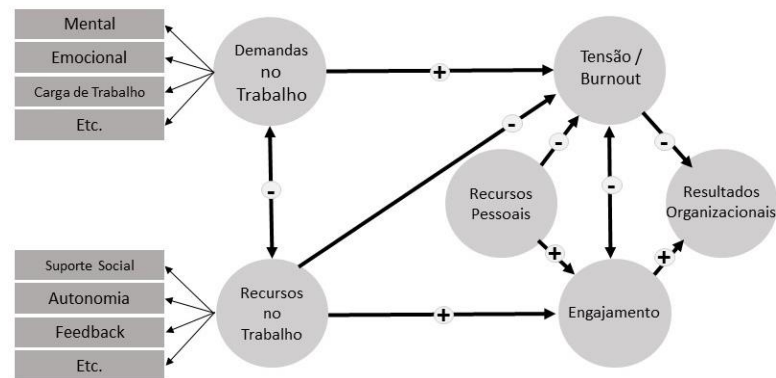
Xanthopoulou et al. (2012) consideram que os recursos pessoais de autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança são preditores do engajamento. Esses constructos podem ser assim conceituados: autoestima é o autoconceito de autoaprovação (positivo) ou de depreciação (negativo), por meio de pensamentos e sentimentos (HUTZ; ZANON; VAZQUEZ, 2014); autoeficácia é a autoavaliação de que se é competente e eficaz nas ações realizadas (PACICO; FERRAZ; HUTZ, 2014); o otimismo são expectativas e pensamentos positivos individuais quanto ao futuro (BASTIANELLO; PACICO, 2014); e esperança é a capacidade e motivação do indivíduo para planejar rotas para atingir um objetivo (BASTIANELLO; PACICO, 2014). Para Seligman (2011), autoestima (sentimento positivo que o sujeito tem de si mesmo) e otimismo (sensação de que os maus acontecimentos são temporários, mutáveis e locais) são características essenciais que, em quantidades elevadas, geram o “florescimento”, palavra que o autor usa para denominar bem-estar.

Pela teoria do RDT, recursos insuficientes e negativos levam à desmotivação, ao adoecimento e à diminuição de engajamento, já que trabalhadores passam a não se esforçar em ambientes em que não se sentem valorizados. Em contrapartida, recursos positivos podem prevenir, neutralizar ou diminuir as demandas de estresse, pois sentimentos de autoeficácia, pertencimento à equipe e satisfação, por exemplo, podem se sobrepor aos aspectos negativos e gerar maior engajamento – vinculado ao bem-estar, à saúde ocupacional e à qualidade de vida no trabalho. Para tanto, ressalta-se, na literatura especializada, a relevância da equipe e das lideranças como suporte psicossocial eficiente e capaz de manter os indivíduos engajados, mesmo em ambientes desfavoráveis com negativos recursos externos fomentados pelas empresas (SCHAUFELI et al., 2013).

A Figura 1 apresenta o Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho e faz a relação entre aspectos positivos e negativos.

**Figura 1** – O Modelo RDT

*O Modelo RDT*



Fonte: Recuperado de “*Engajamento no trabalho*” de W. Schaufeli, P. Dijkstra e A. C. S. Vazquez, 2013, p. 48.

Nesse modelo teórico, o engajamento advém do equilíbrio dos recursos e das demandas do trabalho, sendo o resultado da combinação entre recursos positivos de trabalho e pessoais frente às exigências do cotidiano laboral. Os pesquisadores demonstram que o indivíduo engaja-se devido às suas características de personalidade e de resiliência (SCHAUFELI; BAKKER, 2004), otimismo, autoeficácia e autoestima (OUWENEEL et al., 2012), aliadas a aspectos do trabalho, tais como: a integração com a equipe e o gestor, o recebimento de *feedbacks* construtivos, sua autonomia laboral e condições de autodesenvolvimento profissional (SCHAUFELI et al., 2013).

Os estudos iniciais da Psicologia Organizacional Positiva defendem a influência dos aspectos positivos do contexto organizacional no engajamento dos empregados e, conseqüentemente, na prosperidade dos negócios (BAKKER; SCHAUFELI, 2008). Com base nos estudos que demonstram que, ao longo do

tempo, os funcionários que experimentam emoções positivas no trabalho têm maior propensão para esperança, otimismo e autoeficácia (OUWENEEL et al., 2012), pode-se inferir que o desenvolvimento dos negócios e das pessoas deve estar correlacionado.

Nessa perspectiva, o profissional da área de RH precisa considerar a gestão dos recursos e das demandas do trabalho como sua demanda profissional, com o intuito de qualificar a gestão de pessoas dentro das organizações e, conseqüentemente, promover o engajamento dos indivíduos no trabalho.

Diante do exposto, o objetivo principal deste estudo foi identificar os níveis de engajamento e dos recursos pessoais de autoeficácia, otimismo, esperança e autoestima em profissionais de RH. Questiona-se qual a influência dos recursos pessoais e laborais apontados no Modelo de RDT e das demandas organizacionais no engajamento no trabalho desses profissionais, que têm como desafio atuar em gestão de pessoas nas organizações.

A partir do que foi discutido até aqui, foram formuladas três hipóteses: *H1* – profissionais de RH com maior autonomia apresentam engajamento mais elevado; *H2* – existe associação positiva entre engajamento e autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança e *H3* – há relação entre engajamento e recursos e demandas do trabalho. As hipóteses são baseadas nos achados de estudos científicos anteriores, aqui já citados, e na prática profissional nessa área.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Participantes**

A população-alvo deste estudo são os profissionais que atuam na área de RH no Brasil, sendo este o critério de inclusão no estudo. A amostra foi selecionada



entre os profissionais vinculados à rede profissional *LinkedIn*, que, em 13/12/2016, contava com 352.204 mil profissionais cadastrados em área afins ao RH. O referido número foi identificado através da ferramenta *LinkedIn Recruiter*, que possibilitou dimensionar perfis por área profissional (RH, departamento pessoal, desenvolvimento humano e organizacional, gestão de pessoas) e por localidade, em razão da utilização de suas ferramentas de busca.

Considerando que não existem estudos prévios com a população-alvo desta pesquisa, para o cálculo do tamanho, adotamos uma estimativa parcimoniosa de 0.50, como sendo a prevalência de engajamento, e uma diferença aceitável de 0.10, a fim de estimar intervalos de confiança de 95% para esse parâmetro. Dessa forma, a amostra estimada foi de, pelo menos, 374 profissionais. Acrescentando 10% para possíveis perdas e recusas, a amostra final ficou em, pelo menos, 412 profissionais.

Foram convidados a participar do estudo aproximadamente quatro mil profissionais. Responderam ao convite 580 profissionais. Seguindo critérios de exclusão definidos, 88 não foram considerados, por terem declarado que, no momento da pesquisa, não estavam atuando profissionalmente em área relacionada à RH; e mais 42 foram excluídos, por não completaram o instrumento de engajamento. Considerando os questionários válidos, a amostra efetiva do estudo totalizou 440 participantes, das cinco regiões brasileiras, com média de tempo de atuação em RH de aproximadamente 12 anos e média de tempo na atual empresa de 5 anos. Declararam que possuem carga horária oficial de trabalho na média de 40,34 horas semanais e que, de fato, laboram 45,11 horas semanais.

A Tabela 1 apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra.

**Tabela 1** – Descritiva da amostra em Profissionais de RH (n=440)

<b>Características</b>	<b>n=440</b>
<b>Idade (anos) – média ± DP</b>	36,3 ± 9,7
<b>Sexo n (%)</b>	
Feminino	352 (80,0)
Masculino	88 (20,0)
<b>Região em que trabalha n (%)</b>	
Sul	341 (77,5)
Sudeste	77 (17,5)
Centro-Oeste	7 (1,6)
Norte	9 (2,0)
Nordeste	6 (1,4)
<b>Estado Civil n (%)</b>	
Solteiro	261 (59,3)
Casado/ União Estável	155 (35,2)
Separado	22 (5,0)
Viúvo	2 (0,5)
<b>Escolaridade n (%)</b>	
Especialização	261 (59,3)
Nível Superior	123 (28,0)
Mestrado	27 (6,1)
Ensino Técnico/Ensino Médio	25 (5,7)
Doutorado	4 (0,9)
<b>Vínculo Trabalhista n (%)</b>	
Celetista	335 (76,1)
Autônomo/Consultor Externo	98 (22,3)
Serviço Público	7 (1,6)
<b>Função n (%)</b>	
Especialista/Analista	212 (48,2)
Proprietário	73 (16,6)
Gerente	60 (13,6)
Supervisor	54 (12,3)
Auxiliar	29 (6,6)
Diretor	12 (2,7)
<b>Área de Atuação n (%)</b>	
Desenvolvimento Organizacional	157 (35,7)
Generalista	128 (29,1)
Administração Pessoal	61 (13,9)
Consultoria Externa	58 (13,2)
Gestão	36 (8,2)

**Fonte:** Elaboração dos autores

Para caracterizar o grupo ocupacional, foram utilizados três subgrupos: vínculo, área de atuação e função. Quanto ao vínculo, considerou-se que o trabalhador pode ser: celetista (contrato formal de trabalho com empresa privada regido pela CLT), servidor público (vinculado a entidades governamentais) ou autônomo/consultor externo (pessoa jurídica ou física que trabalha por conta própria). Na amostra, a maioria declarou vínculo CLT. Dentre as áreas do RH, tais indivíduos atuam em: Desenvolvimento Organizacional (DO), que comumente abrange as áreas de Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), consultoria interna, comunicação interna; Administração de Pessoal, responsável por folha de pagamento, admissão, rescisão, benefícios e cargos e salários; generalistas (atuam em mais de um subsistema de RH, seja de DO, seja de Administração de Pessoal); Consultoria Externa (prestam serviços como consultores) e Gestão (atuam como líderes). A área de atuação e a de função (seguem níveis hierárquicos das empresas) demonstraram diferença significativa, que será discutida neste artigo.

### 3. 2 Desenho do Estudo e Instrumentos

Tratou-se de um estudo transversal, de natureza quantitativa que, para investigar e atender aos objetivos propostos, utilizou os seguintes instrumentos autoaplicáveis:

1) um questionário específico sobre características sociodemográficas, com os seguintes dados: idade, gênero, estado civil, vínculo de trabalho, escolaridade, formação, função, área e tempo de atuação em RH, tipo e tempo de empresa.

2) cinco instrumentos psicométricos para investigar os constructos de engajamento, autoeficácia, otimismo, esperança e autoestima. O engajamento foi mensurado pela versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale – UWES

(Anexo A), adaptada e validada por Vazquez et al. (2016). Para analisar recursos pessoais de trabalho, foram aplicadas as seguintes escalas: a) Escala de Autoeficácia Geral (Pacico, Ferraz & Hutz, 2014), que mede o quanto o indivíduo crê que realizará suas tarefas de forma eficaz (Anexo B); b) a versão brasileira da Revised Life Orientation Test (LOT-R), que se trata de um teste para avaliar otimismo (Bastianello & Pacico, 2014), que mensura, a partir de medidas, as expectativas individuais para eventos futuros (Anexo C); c) versão brasileira da Escala de Esperança Disposicional (Pacico & Bastianello, 2014), que mede a capacidade do indivíduo de agenciamento de rotas para atingir um objetivo (Anexo D) e d) versão brasileira da Escala de Autoestima de Rosenberger (Hutz, Zanon & Vazquez, 2014), que mede o autoconceito de autoaprovação (positiva) ou de depreciação (negativo), por meio de um conjunto de pensamentos e sentimentos referentes a si mesmo. Todos estes instrumentos estão validados e normatizados para o Brasil, com alphas de Cronbach entre 0,70 e 0,89.

3) Questionário de Recursos Pessoais e Demandas Laborais (SCHAUFELI, 2017), de Recursos e Demandas do Trabalho (RDT).

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

O questionário deste estudo foi disponibilizado aos participantes por meio do *SurveyMonkey*, de agosto a novembro de 2017. Os profissionais elegíveis receberam uma mensagem com o convite/cartaz e com esclarecimentos sobre o estudo através de um informante-chave, que foi o ponto de partida para o arrolamento dos participantes (*snowball*) pelo envio de e-mail ou pelo contato via usuário no *LinkedIn*, além de grupos de e-mails, de whatsapp, e-mail pessoais e de trabalho. Todos receberam o link para o instrumento do estudo, que permitiu o preenchimento mediante o aceite do TCLE – Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido, no qual foi esclarecido que a participação seria voluntária, que se referia a um estudo sem qualquer efeito avaliativo individual e que as respostas e os dados referentes aos resultados eram anônimos e confidenciais.

### 3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Todos os dados foram compilados no *SurveyMonkey* e exportados para o SPSS V23, garantindo, assim, o sigilo dos participantes e permitindo a descrição para caracterização da amostra estudada. Foram aplicadas as análises descritivas adequadas à natureza das variáveis.

Para verificar a relação entre recursos internos e externos elencados como relacionados com o engajamento no trabalho (variável principal do estudo), utilizamos o teste para comparação de médias e medianas, no caso das variáveis contínuas (os escores obtidos da avaliação de engajamento e demandas), e o teste qui-quadrado de independência para avaliar a associação das variáveis categóricas resultantes da classificação de engajamento e demandas do trabalho. Para todos os testes, foi adotado um nível de significância de 5%.

### 3.5 Procedimentos Éticos

O presente estudo seguiu procedimentos éticos conforme a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/12, cumprindo todas as normas éticas para o desenvolvimento de pesquisas que envolvem seres humanos.

## 4 RESULTADOS

Os resultados foram organizados em duas partes. Primeiro, serão apresentadas e interpretadas as análises descritivas dos constructos engajamento, autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança, utilizando as comparações da média com os respectivos pontos médios das escalas destes. Segundo, serão

apresentadas e interpretadas as associações e correlações de Pearson entre as variáveis para a validação das hipóteses.

#### 4.1 Análises Descritivas

Conforme demonstrado na Tabela 2, os profissionais de RH apresentam nível de engajamento médio e, quanto às suas dimensões, encontram-se dedicação nível médio, vigor médio-inferior e concentração nível baixo. Já os recursos pessoais apresentam para a autoeficácia nível médio-superior para mulheres e nível médio para homens e, ainda, níveis médios para autoestima, otimismo e esperança.

**Tabela 2** – Descritiva dos constructos engajamento e recursos pessoais (n=440)

Constructo	Medidas estatísticas descritivas				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Percentil <sup>(a)</sup>
<b>Engajamento</b>	1,1	6,0	4,46	0,9	45
Dedicação	0,6	6,0	4,67	1,1	50
Vigor	1,2	6,0	4,46	0,9	40
Concentração	0,7	6,0	4,27	0,9	35
<b>Recursos Pessoais</b>					
Autoeficácia	41,0	100,0	78,05	8,9	70/60 <sup>(b)</sup>
Autoestima	13,0	40,0	33,99	4,2	55
Esperança	19,0	40,0	32,96	3,5	60
Otimismo	12,0	30,0	23,99	3,7	45

<sup>(a)</sup>Percentil de correção dos instrumentos, <sup>(b)</sup>Percentil Mulheres=70 Homens=60

**Fonte:** Elaboração dos autores

Analisando as variáveis sociodemográficas do estudo para engajamento, não foram encontradas diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) quanto ao gênero, estado civil, escolaridade ou regiões do país. Destaca-se que o engajamento foi o mais elevado, de acordo com o crescimento do nível da escolaridade. Encontrou-se nível médio de engajamento para os níveis de Doutorado (M=4,80; DP=2,0; P=55), Mestrado (M=4,77; DP=0,6; P=50) e Especialização ou MBA (M=4,54; DP=0,9; P=40); e nível

baixo para Ensino Superior (M=4,23; DP=1,0; P=35) e Ensino Técnico ou Médio (M=4,22; DP=0,9; P=35).

Os resultados de engajamento *versus* as variáveis de função, a área de atuação e o vínculo de trabalho demonstram que participantes que sugerem maior autonomia laboral apresentam níveis mais elevados de engajamento, confirmando *H1*. A ANOVA mostrou diferença estatisticamente significativa na média de engajamento entre os grupos dessas variáveis ( $p < 0,001$ ).

Nos achados, evidenciou-se que o índice de engajamento vai gradualmente aumentando quanto maior a hierarquia do cargo, apresentando maior engajamento os profissionais com cargos de gestão e proprietários, funções que sugerem maior autonomia para tomada de decisão (MAGNAN; VAZQUEZ; PACICO; HUTZ, 2016).

As médias de engajamento mostraram que os profissionais mais engajados são os donos de seus próprios negócios, os proprietários com nível mais elevado, com engajamento médio-superior (M=5,08; DP=0,5; P=65), seguidos pelo engajamento médio de diretor (M=4,82; DP=0,6; P=55) e de gerente (M=4,63; DP=0,7; P=45). As médias de engajamento vão decrescendo nas funções técnicas ou operacionais; sendo assim, encontramos nível médio-inferior do supervisor (M=4,42; DP=0,7; P=40) e engajamento baixo do especialista ou analista (M=4,26; DP=1,0; P=35) e do auxiliar (M=4,82; DP=1,0; P=25).

A autonomia também se confirma, analisando a área de atuação dos profissionais. Os que atuam como consultores externos autônomos (M=4,80, DP=0,9, P=55) e como gestores (M=4,70, DP=0,7, P=50) apresentam engajamento médio mais elevado que os indivíduos que se declaram generalistas (M=4,48, DP=0,8, P=40). Na área de desenvolvimento organizacional (M=4,38, DP=1,0, P=40), vinculados a uma organização, ambos apresentam nível de engajamento

médio-inferior. Nota-se que os indivíduos que atuam na área de administração de pessoal – comumente mais operacional, sendo responsável pelos processos de folha de pagamentos, documentação de pessoal, admissões e desligamentos – apresentam baixo engajamento (M=4,19, DP=1,0, P=35). Quanto ao vínculo trabalhista, evidencia-se novamente influência da autonomia, visto que aqueles que se declararam autônomos (trabalhador pessoa jurídica) apresentaram engajamento nível médio (M=4,92, DP=0,7, P=60). O engajamento foi baixo para trabalhadores com contrato laboral regido pela CLT (M=4,32, DP=0,9, P=35) e para os servidores públicos (M=4,08, DP=0,9, P=30).

#### 4.2 Correlações

Para a validação das hipóteses *H2* e *H3*, foram utilizadas as correlações de Pearson entre as variáveis de interesse, que estão apresentadas na Tabela 3.

Há associação positiva entre engajamento e autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança, confirmando *H2*. Foi encontrada correlação média de engajamento com autoestima, autoeficácia e otimismo; e forte correlação com esperança. A relação entre engajamento e recursos e demandas do trabalho confirmou *H3*; identificamos nesse grupo avaliado associação positiva de engajamento com recursos do trabalho e negativa com demandas.

**Tabela 3** – Coeficientes de Correlação de Pearson entre os atributos (n=440)

Atributos	Coeficiente de Correlação <sup>(a)</sup>					
	Demandas	Recursos	Autoeficácia	Autoestima	Esperança	Otimismo
Recursos	-0,33**					
Autoeficácia	-0,13**	0,22**				
Autoestima	-0,16**	0,23**	0,65**			
Esperança	-0,11*	0,31**	0,73**	0,53**		
Otimismo	-0,16**	0,25**	0,61**	0,59**	0,55**	
Engajamento	-0,17**	0,52**	0,45**	0,34**	0,46**	0,33**

(a) \*\* Significativo a 1%, \* Significativo a 5%.

Fonte: Elaboração dos autores



## 5 DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo era avaliar o nível de engajamento ao trabalho e suas correlações com recursos pessoais, recursos do trabalho e demandas no trabalho em profissionais de RH. De modo geral, os achados revelaram que os profissionais participantes possuem nível médio de engajamento com níveis medianos dos recursos pessoais investigados. Os resultados obtidos sugerem que tais profissionais relacionam positivamente seu engajamento com níveis maiores nos recursos pessoais de autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança.

Para engajamento, os escores medianos são o esperado e expressam o balanceamento entre recursos e demandas (VAZQUEZ et al., 2016), e os níveis alto ou baixo podem ser explicados por meio da relação com os níveis de cada dimensão (MAGNAN et al., 2016). Então, analisando os resultados dos participantes deste estudo, os profissionais de RH corroboram com o esperado para engajamento, sugerindo que são intrinsecamente motivados para o trabalho, engajados em sua atividade laboral por considerá-la interessante, agradável e satisfatória, influenciados pelos aspectos positivos motivacionais encontrados nas características autoestima, eficácia e otimismo com o futuro e esperança (OUWENEEL et al., 2012). Além disso, percebe-se a influência das dimensões para o nível global do constructo, sendo este classificado como médio, pelo impacto do nível médio-inferior de vigor e nível baixo de concentração.

Preocupa que a maior parte da amostra, 55%, composta de 48% de especialistas/analistas e 7% de auxiliares, apresenta baixo engajamento, o que influencia o escore geral da área de RH. Os profissionais que estão na linha de frente com os colaboradores demonstraram baixa energia, pouca persistência, falta

de orgulho e dificuldade de absorção ao trabalho. Pode-se inferir que os resultados estejam afetados negativamente pela instabilidade econômica dos últimos anos, exigindo fechamento de vagas, redução de quadro de pessoal e de salários – demandas que ficam sob a responsabilidade do RH. É possível supor também que a escassez de recursos do trabalho nos ambientes organizacionais não esteja favorecendo uma cultura de desenvolvimento, mas sim uma valorização do excesso de trabalho no desenho das tarefas para tais profissionais. Essas situações podem levar à descrença desses indivíduos nas organizações e a frustrações devido à dificuldade de realizar as melhores práticas de gestão com pessoas ou de ocupar um papel mais estratégico.

Considerando o tipo de vínculo, o dado torna-se mais preocupante quanto ao engajamento dos participantes que atuam com vínculo empregatício em organizações privadas e públicas, de modo que 78% da amostra apresentaram nível baixo de engajamento, sendo 76% celetistas/trabalhadores e 2% servidores públicos. Somente os autônomos apresentaram nível médio de engajamento (22%).

Ainda a respeito dos recursos, foi encontrada associação positiva e forte de engajamento entre recursos do trabalho e, enquanto positiva e moderada entre autoeficácia, autoestima, esperança e otimismo. Também ocorreu associação negativa entre engajamento e recursos e demandas do trabalho, confirmando *H2* e *H3*. Ademais, os profissionais de RH com maior autonomia em sua função, área de atuação e/ou vínculo de trabalho apresentaram o engajamento mais elevado, confirmando *H1*. Dentre as variáveis, o nível mais elevado foi o engajamento médio-superior do proprietário (dono do seu negócio, sem reporte de subordinação), seguido por escores medianos de diretores e gerentes e por escore médio inferior dos supervisores, representando 45% da amostra. Esse dado corrobora estudos

anteriores do Modelo de RDT, para o qual a autonomia é um recurso do trabalho que influencia diretamente no engajamento (ALBRECHT et al., 2015) e é uma necessidade psicológica básica inerente aos seres humanos que, quando atendida pela liderança, promove trabalhadores engajados (SCHAUFELI, 2017).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir de seus achados, este estudo faz uma provocação aos profissionais da área, seguindo a recomendação de Albrecht et al. (2015), que afirma que os profissionais de RH precisam ir além da administração da rotina, integrando o uso do Modelo de RDT para a gestão de pessoas, para melhorar o engajamento dos funcionários por meio das práticas de RH (seleção, socialização, gerenciamento de desempenho, treinamento) e de intervenções para o equilíbrio das demandas e dos recursos do trabalho e desenvolvimento dos recursos pessoais.

Para conseguir fazer esse “ir além”, será necessário ativar os próprios recursos pessoais; por exemplo, elevar o otimismo poderia ajudar a perceber oportunidades na carreira e ver propósito no papel social que desempenham para o desenvolvimento humano e para a promoção de saúde e bem-estar. Outro aspecto importante é buscar o equilíbrio entre recursos e demandas em suas atividades, reduzindo o excesso de trabalho, a fim de propiciar um ambiente laboral saudável para os profissionais de RH e, assim, promover a cultura do engajamento na gestão de pessoas.

Para Ulrich (1997), o desafio da área de RH é alinhar os processos de atrair e reter funcionários às estratégias de crescimento das organizações. Ele defende que a participação do empregado é uma questão crítica para os negócios, já que, “ao tentar produzir mais com menos empregados, as empresas não têm outra escolha

senão tentar envolver não só o corpo, mas também a mente e a alma de cada funcionário” (p. 125).

Como reflexão, consideramos que o Modelo de RDT, sendo visto como demanda e responsabilidade da área para propiciar o engajamento da organização, pode levar à sobrecarga e ao estresse, devido a possíveis frustrações. Sendo assim, quem “irá cuidar do RH?”. Uma recomendação importante é que os profissionais de RH compartilhem essa responsabilidade com os gestores das organizações e busquem apoio dentro das próprias equipes, fortalecendo-se no sentido e significado que atribuem ao trabalho na gestão com pessoas. E muito mais que elevar o engajamento das organizações para que elas sejam sustentavelmente produtivas, o papel da área de RH é intervir para que o trabalho promova bem-estar e saúde para os trabalhadores, incluindo os próprios profissionais de RH, independente de vínculo trabalhista, função ou área de atuação, para que todos, encontrem realização e felicidade no trabalho.

## **7 Limitações e Implicações do Estudo**

Este estudo é o primeiro, no Brasil, a relacionar o constructo engajamento no trabalho em profissionais de RH, o que limitou a possibilidade de comparação dos resultados. Além disso, a amostra predominante do sexo feminino e a concentração na região sul podem comprometer a generalização dos resultados, fazendo-se necessários novos estudos a respeito. Para estudos futuros, sugere-se que se explorem os impactos a respeito de recursos e demandas do trabalho e perspectivas de carreira quanto ao vínculo trabalhista, função ou área de atuação, a fim de identificar os motivos para o nível de engajamento encontrado.

Considera-se, também, que é importante realizar estudos sobre as correlações do engajamento no trabalho com o impacto do clima ou dos resultados organizacionais, aspectos relevantes para a gestão de pessoas. Sugere-se, por fim, que, em estudos futuros, busque-se compreender as melhores práticas para a gestão de pessoas que promovam também o prazer, a realização e o bem-estar no trabalho.

## 8 REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, S. L.; BAKKER, A. B.; GRUMAN, J. A.; MACEY, W. H.; SAKS, A. M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 2, n. 1, p. 7-35, 2015.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behaviour research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.). **Problems and solutions in human assessment**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. p. 285-314.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 147-154, 2008.
- BASTIANELLO, M. R.; PACICO, J. C. Otimismo. In: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 95-100.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.
- HUTZ, C. R.; ZANON, C.; VAZQUEZ, A. C. Escala de Autoestima de Rosenberg. In: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 85-94.
- MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, p. 3-30, 2008.

- MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão brasileira da Escala de Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.
- OUWENEEL, E.; LE BLANC, P. M.; SCHAUFELI, W. B. Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. **Career Development International**, v. 17, n. 6, p. 537-556, 2012.
- PACICO, J. C.; BASTIANELLO, M. R. Instrumentos para avaliação da esperança: Escala de esperança disposicional e escala da esperança cognitiva. In: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.101-110.
- PACICO, J. C.; FERRAZ, S. B.; HUTZ, C. S. Autoeficácia – Yes we can! In: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 111-119.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-Eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.
- Resolução n. 466, de 12 de dezembro 2015. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em: 23 mar. 2018.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.
- SAKS, A. M. The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, p. 40-43, 2008.
- SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In: TRUSS, C.; DELBRIDGE, R.; ALFES, K.; SHANTZ, A.; SOANE, E. (Orgs.). **Employee engagement in theory and practice**. London: Routledge, 2014. p. 15-35.
- 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**, v. 25, p. 293-315, 2004.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. The conceptualization and measurement of work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Orgs.). **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. New York, NY: Psychology Press, 2010. p. 10-24.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. S. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

- SCHAUFELI, W. B.; SHIMAZU, A.; HAKANEN, J.; SALANOVA, M.; & DE WITTE, H.  
An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. **European Journal of Psychological Assessment**. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>, 2017
- SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- ULRICH, D. **Human resource champions**: The next agenda for adding value and delivery results. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J.; MAGNAN, E.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B.  
Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento (UWES). In: CETEPP (Ed.). **Avaliação em Psicologia Positiva**. São Paulo: HOGREFE, 2016. p. 75-89.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. & SCHAUFELI, W. B.  
(2012). **A diary study on the happy worker: How job resources generate positive emotions and personal resources**. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2012, p. 489-517.