

O ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: UMA PESQUISA COM SERVIDORES NO ESTADO DO PARÁ, BRASIL.

AUTORIA

Maria Luiza Rodrigues Moreira

E-mail: luizaraiteru@gmail.com

Universidade Federal do Pará

Carlos André Corrêa de Mattos

E-mail: carlosacmattos@hotmail.com

Universidade Federal do Pará

Matheus Rodrigues Melo de Souza

E-mail: luizaraiteru@gmail.com

Universidade Federal do Pará

RESUMO

O engajamento é um tema emergente na psicologia organizacional e exprime um comportamento fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado com a atividade laboral. Este construto é formado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Os profissionais engajados mostram maior iniciativa e entusiasmo para superar os desafios que as tarefas exigem. Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos em um instituto no estado do Pará. A metodologia foi exploratória e descritiva, feita na forma de *survey*, com a utilização do *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)*. A amostra foi formada por 100 servidores, selecionados em amostragem não probabilística por julgamento. O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva, correlacional e multivariada. Os resultados mostraram elevada consistência interna e engajamento com intensidade intermediária em todas as dimensões do construto. A análise de agrupamentos revelou três grupos denominados, conforme a intensidade no engajamento, em baixo (15%), médio (49%) e alto engajamento (15%). As conclusões recomendam investimentos em estratégias de gestão de pessoas, especialmente para equilibrar as demandas do trabalho aos recursos pessoais e organizacionais, que é uma forma de aumentar o engajamento e evitar o adoecimento laboral.

Palavras-Chave: Engajamento no trabalho; UWES-17; Administração pública; Gestão de Pessoas; Comportamento organizacional.

Eixo Temático 2: Gestão, competitividade, contabilidade, transparência e governança de entidades públicas e privadas.

1 INTRODUÇÃO

Intensiva em pessoas, a administração pública depende diretamente da interpretação e da motivação dos servidores para operacionalizar eficientemente suas políticas (Lotta, 2014; Nurung, Rakhmat, Asang, & Hamsinah, 2019). Nesse sentido, a literatura tem dedicado esforços para compreender os elementos que promovem o bem-estar dos servidores públicos e identificar os estados psicológicos mais propensos a impulsionar seu desempenho (Ancarani, Di Mauro, Giammanco & Giammanco, 2018; Andrews & Mostafa, 2019). Há, entre os gestores, o reconhecimento geral de que o entusiasmo, o engajamento e o comprometimento dos servidores são elementos-chave para oferecer serviços públicos de qualidade, especialmente em face do declínio dos investimentos e das constantes reduções de custos que têm caracterizado a administração pública contemporânea (Ancarani et al., 2018).

Inserido nesse contexto, o engajamento no trabalho é um construto emergente do comportamento organizacional que desperta grande interesse da saúde ocupacional, isso ocorrendo, principalmente, pelo fato de o engajamento sinalizar com maiores possibilidades de sucesso do que o modelo voltado para o adoecimento funcional, que foi o paradigma até o final do século passado. Assim, apenas diagnosticar as doenças não é mais suficiente para que a organização acredite que alcançará o desempenho esperado e, com isso, o engajamento revela-se como uma alternativa para entender os motivos que levam os trabalhadores, além de permanecerem saudáveis, a florescerem no trabalho (Kulikowski, 2017). Para tanto, Xu (2017) reforça que as ações organizacionais de suporte aos trabalhadores reduzem a tensão e promovem maior saúde e comprometimento organizacional.

Destarte, o interesse geral e a concentração das pesquisas internacionais iniciadas na primeira década desse milênio. O engajamento é conceituado como um estado de presença (Khan, 1990) que decorre do envolvimento físico, cognitivo, vigilante e emocional do trabalhador com seu trabalho (Simpson, 2009). Ele pode ser medido com a utilização de uma escala tridimensional, formada pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. Esses elementos foram sistematizados por Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) em um instrumento de pesquisa, na forma de questionário, que se tornou o paradigma corrente nas investigações científicas por sua qualidade psicométrica atestada em diversos estudos nos mais diferentes países e idiomas do mundo (Agnst, Benevides-Pereira, & Porto-Martins, 2009). Esse instrumento foi denominado como *Utrecht Work Engagement Scale*, sendo representado pela sigla UWES (Schaufeli et al., 2002; Kulikowski, 2017).

Schaufeli e Taris (2014) e Kulikowski (2017) destacam que os estudos têm mostrado que o engajamento no trabalho está associado positivamente com o desempenho, a satisfação com a vida e a saúde mental e física dos trabalhadores no longo prazo. Lastovkova et al. (2018) complementam e afirmam que as elevadas exigências do mundo do trabalho estão adoecendo os trabalhadores. Assim, pesquisar o engajamento é uma forma privilegiada de compreender uma experiência laboral positiva, expressa pela alta energia, vitalidade e disposição para investir tempo e esforços na realização das tarefas. Caracterizado pelo entusiasmo, inspiração e orgulho, o engajamento habilita os trabalhadores a enfrentar desafios e se traduz em persistência e concentração com que desenvolvem o trabalho, que, por ser tão envolvente, prazeroso e absorvente, dificulta aqueles que desejam desligar-se dele (Schaufeli et al., 2002; Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006; Schaufeli, 2017).

Por consequência, fundamentado no engajamento no trabalho, este estudo avança ao se concentrar em servidores públicos estaduais de um instituto do governo do estado do Pará e, para tanto, teve como objetivo analisar e classificar os servidores quanto à intensidade do engajamento no trabalho. Desta forma, buscou responder ao questionamento: quais são as características do engajamento entre servidores públicos estaduais, lotados em um instituto do governo do estado do Pará?

A pesquisa foi desenvolvida na forma de survey descritiva, com a utilização do UWES-17 em uma amostra não probabilística por julgamento, que contou com 100 servidores públicos. Os resultados foram obtidos com a combinação de métodos estatísticos, que possibilitaram identificar níveis intermediários de engajamento entre os servidores e classificá-los em três grupos, significativamente diferentes entre si e com diferentes intensidades de engajamento. Contudo, destacaram-se 36% dos entrevistados que foram classificados com baixo engajamento no trabalho. Os resultados recomendam a continuidade dos estudos, especialmente com base na perspectiva das demandas do trabalho e recursos disponíveis para a realização das tarefas, com isso, busca-se fundamentar estratégias de gestão de pessoas capazes de aumentar engajamento na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RECURSOS, DEMANDAS E O MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES (JDR)

Todo trabalho é estabelecido com base na relação entre demandas e recursos (Schaufeli, 2017; Ancarani, et al., 2018; Lee, Kim, Faulkner, Gerstenblatt, Travis, 2019). Os recursos podem ser pessoais ou organizacionais (Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, Schaufeli (2017) destaca que os recursos pessoais exprimem a resiliência e a autoavaliação positiva dos trabalhadores quanto à própria capacidade em controlar o ambiente com sucesso, sendo exemplos de recursos pessoais a autoestima, a autoeficácia, o otimismo, a flexibilidade, a proatividade, o foco em objetivos, a busca do autodesenvolvimento, entre outros (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli, 2017). Já os recursos organizacionais envolvem aspectos como clareza de objetivos, liderança, participação nas decisões, justiça organizacional, suporte da organização, das chefias e colegas de trabalho, entre outros (Schaufeli & Taris, 2014).

Tims e Bakker (2010) complementam e classificam os recursos em três níveis: (1) organizacional, (2) interpessoal e de interações sociais e de (3) tarefa. Na organização posicionam-se remuneração, clareza de papéis, segurança no trabalho, oportunidade de carreira etc. Na perspectiva interpessoal e de interações sociais, estão o apoio dos superiores hierárquicos e dos colegas de trabalho, a coesão entre colegas, a harmonia na equipe, entre outros. Já a nível da tarefa, observam-se a variedade de tarefas, o significado e a identificação do trabalhador para com as tarefas que desenvolve, a autonomia no trabalho, o feedback recebido, entre outros.

Por outro lado, as demandas reúnem todos os aspectos que causam ou potencializam desgaste nos trabalhadores, ou que podem expressar custos associados. As demandas são classificadas em físicas, psicológicas e sociais e podem levar à fadiga e à irritabilidade (Schaufeli & Taris, 2014). Por esse motivo, as demandas representam, essencialmente, exigências, ou qualquer aspecto da relação laboral que consuma em demasia as energias dos trabalhadores, exprimindo elementos negativos na relação entre o trabalhador e o trabalho (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017; Ancarani et al. 2018; Lee et al., 2019). Entre as demandas mais comuns estão pressão de tempo, sobrecarga de trabalho, trabalho pesado, conflitos interpessoais, insegurança no trabalho, excesso de responsabilidades, ambiente hostil, entre outros fatores (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Ancarani, et al., 2018).

As demandas podem ainda ser entendidas como restrições, ou aspectos inibidores da obtenção dos objetivos, não sendo, contudo, necessariamente formada por aspectos prejudiciais ou nocivos (Demerouti & Bakker, 2011; Ancarani, et al., 2018), uma vez que, em determinada intensidade, elas se mostram benéficas aos trabalhadores (Tims & Bakker, 2010). Desta forma, as demandas podem ser classificadas como (1) obstáculos ou (2) desafios. Por conseguinte, quando a demanda se relaciona com um desafio, ela se associa positivamente ao engajamento no trabalho, pois revela algo a ser conquistado, materializando aspectos motivacionais (Tims & Bakker, 2010). Contudo, ao se associar a um obstáculo, ela se mostra de

forma negativa, atuando como um limitador ao engajamento (Schaufeli & Taris, 2014), uma vez que consome excessivamente as energias dos trabalhadores, distanciando-os de seus objetivos (Tims & Bakker, 2010). Sendo assim, quando as demandas consomem muita energia, elas podem levar ao esgotamento e, quando isso ocorre, associam-se a elevados níveis de estresse no trabalho que, se ocorrerem por longos períodos e superarem a capacidade de resistência dos trabalhadores, ocasionarão adoecimento, levando à síndrome de burnout (Hakanen, Schaufeli & Aloha, 2008; Demerouti & Bakker, 2011), entre outras formas de adoecimento laboral.

A síndrome de burnout se manifesta, principalmente, pela exaustão emocional e se caracteriza pela postura negativa e pela sensação de incapacidade para realizar as tarefas do trabalho com êxito. A ocorrência de burnout é considerada consequência do estresse laboral crônico que, mesmo sendo o resultado de uma ou mais características do ambiente de trabalho, afeta com diferentes intensidades os trabalhadores. Portanto, mesmo quando os trabalhadores compartilham o mesmo ambiente e executam as mesmas tarefas, alguns prosperarão, tornando-se engajados, e outros esmorecerão pela presença da síndrome (Langelaan et al., 2006), visto que a capacidade de resistir ao estresse é diferente entre as pessoas.

Schaufeli & Taris (2014) destacam que os trabalhadores podem utilizar de estratégias pessoais para atenuar os efeitos nocivos das demandas, entre elas estão as pausas ao longo da jornada de trabalho e a alternância de tarefas mais e menos exigentes, por exemplo. Entretanto as estratégias somente serão satisfatórias quando possibilitarem uma recuperação adequada, caso contrário, a exposição continuada a altas demandas por períodos longos de tempo eleva perigosamente a exaustão, desencadeando burnout. Assim, a síndrome quando se instala assim assume uma dimensão de retirada ou desligamento.

O principal modelo para analisar a relação entre demandas e recursos é o *Job Demand- Resources* (JDR), cujos estudos seminais foram creditados a Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) ao investigarem a síndrome de burnout (Demerouti et al., 2001, Schaufeli, 2017, Lee et al., 2019). Demerouti e Bakker (2011) destacam que o modelo foi desenvolvido como uma forma de relacionar estresse com motivação. Destarte, enquanto as demandas do trabalho se associam aos agentes estressores, os recursos se ligam à motivação. Três anos mais tarde, com Schaufeli e Bakker (2004) o modelo revisto passou a ser utilizado para analisar também o engajamento no trabalho.

O modelo JDR possibilita uma representação ampla e flexível da estrutura de trabalho e mostra-se capaz de fundamentar a compreensão das características pessoais e organizacionais que afetam a saúde dos trabalhadores (Schaufeli & Taris, 2014). Schaufeli e Taris (2014) destacam que o modelo JD-R é o mais utilizado nas pesquisas, especialmente para avaliar o estresse no trabalho. Esses autores reforçam como principais virtudes do JDR sua abrangência, que resulta da facilidade de adaptação aos diferentes contextos de trabalho, e sua capacidade para lidar tanto com características positivas (recursos), quanto negativas (demandas) do trabalho.

2.2 OS EFEITOS DOS RECURSOS NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Trabalhadores que dispõem de muitos recursos normalmente são mais autoconfiantes e otimistas quanto ao futuro (Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, a disponibilidade de recursos é o principal indicador da presença de engajamento no trabalho, portanto, de desempenho pessoal e organizacional superiores (Tims & Bakker, 2010). Os recursos atuam na motivação intrínseca e extrínseca, uma vez que, além de possibilitarem a satisfação de necessidades humanas básicas como o crescimento e desenvolvimento pessoal, são fundamentais para a obtenção dos objetivos (Tims & Bakker, 2010). A presença de recursos pessoais como a autoeficácia, por exemplo, molda, além do autojulgamento (Bandura, 1997), as formas

como o trabalhador percebe o ambiente de trabalho e como ele atua para desenvolver as próprias competências (Schaufeli & Taris, 2014).

Schaufeli (2017) destaca que é a disponibilidade de recursos que leva ao engajamento, não a ausência de demandas. Demerouti e Bakker (2011) complementam baseados na hipótese de enfrentamento. Segundo esses autores, os recursos do trabalho atuarão fortemente na motivação e no envolvimento no trabalho quando as demandas forem altas. Nessa perspectiva o adoecimento não advém de altas demandas, mas, sim, da insuficiência de recursos, sendo esse aspecto que eleva o estresse e promove o adoecimento dos trabalhadores. Assim, o desequilíbrio entre demandas excessivas e falta de recursos leva também a outros problemas de ordem organizacional como o baixo desempenho, intenção de sair e à falta de comprometimento (Demerouti e Bakker, 2011, Schaufeli & Taris, 2014, Schaufeli, 2017). Desta forma, ao promover estratégias que reforcem os recursos, como o maior controle das tarefas e o fornecimento de feedback, a organização promove benefícios, tanto para os trabalhadores na forma de bem-estar, quanto para si própria (Schaufeli, 2017).

Sendo assim, os recursos se revelam como aspectos positivos do trabalho capazes de (1) atenuar as demandas, (2) viabilizar ou, no mínimo, favorecer a obtenção de objetivos e (3) promover crescimento pessoal nos trabalhadores, especialmente na forma de aprendizado e desenvolvimento de competências (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017; Lee et al., 2019).

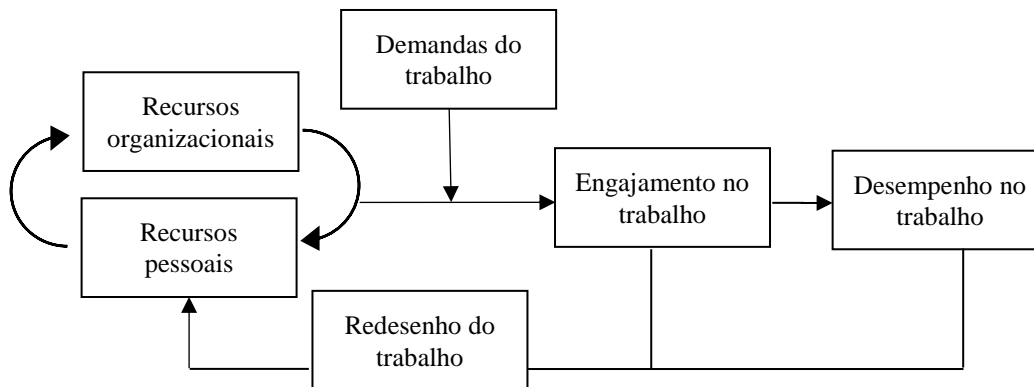
Por consequência, os recursos podem ser compreendidos como características organizacionais e pessoais que contribuem para reduzir os impactos do trabalho sobre os trabalhadores, amortecendo a ação das demandas (Schaufeli & Taris, 2014; Xu, 2017) e promovendo, nos trabalhadores, maiores possibilidades de crescimento, aprendizado, autonomia, novas competências, sentimentos de pertencimento, entre outros (Ancarani et al. 2018).

Outro aspecto que merece destaque quanto aos recursos é a perspectiva da causalidade recíproca, assim os recursos, ao possibilitarem o engajamento, acabam sendo reforçados pelo próprio engajamento (Schaufeli & Taris, 2014). Nesse sentido, a autoeficácia, que é um recurso pessoal que contribui positivamente para o engajamento, será reforçada pela repetição de experiências de sucesso, que serão o resultado do trabalho engajado, sendo, portanto, influenciada por ele, fundamentando a compreensão de uma espiral virtuosa, que constitui a causalidade recíproca.

Nesse contexto, a compreensão de demanda e de recurso depende diretamente (1) da natureza do trabalho e (2) da percepção do trabalhador, pois, dependendo de como o recurso é percebido pelo trabalhador, ele pode ser entendido como uma demanda (Schaufeli & Taris, 2014), como, por exemplo, a autonomia no trabalho, que, *a priori*, é um recurso organizacional, pode ser percebido como uma demanda por um trabalhador que apresente dificuldade para estabelecer prioridades entre as tarefas que executa.

Portanto, de maneira geral, os recursos do trabalho são aspectos capazes de satisfazer necessidades psicológicas dos trabalhadores, especialmente aquelas associadas à autonomia, sendo, intrinsecamente, motivadores e promotores de engajamento no trabalho (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Ancarani et al., 2018). Nesse contexto, a Figura 1 sintetiza a relação entre recursos, demandas, engajamento e desempenho e insere a perspectiva do redesenho do trabalho, expressão em português (Devotto & Wechsler, 2019) para designar *job crafting* (Demerouti, 2014; Peng, 2018).

Figura 1. Relação entre recursos, demandas, engajamento, desempenho e redesenho do trabalho



Fonte: adaptado de Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269.

Consequentemente, a experiência obtida ao longo de anos executando tarefas semelhantes desenvolve nos trabalhadores a habilidade de ajustar essas tarefas às suas preferências pessoais, com isso, aprimoram a perícia para realizá-las. Portanto, mesmo considerando que essa experiência não se converta necessariamente em maior desempenho, os anos de trabalho acabam por desenvolver nos trabalhadores a capacidade de (1) negociar suas responsabilidades, de tal forma a possibilitar que eles concentrem as tarefas que lhes são mais atraentes ou que eles desempenhem melhor (Bedoya & Poveda, 2017) e (2) atuar proativamente de forma ascendente para promover mudanças e adequações físicas e cognitivas de tal forma a personalizar as tarefas que executam. Assim, ao “alterar” as tarefas os trabalhadores também assumem as responsabilidades pelo sucesso do trabalho, aspecto que caracteriza o redesenho do trabalho ou *job crafting* (Demerouti, 2014; Devoto & Wechsler, 2018).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa utilizou metodologia descritiva e foi feita na forma de survey, com amostragem não probabilística por julgamento e tratamento de dados quantitativo. Em vista disso, foram selecionados 100 servidores públicos efetivos, portanto, concursados, e lotados na sede do Instituto de Terras do Estado do Pará (ITERPA), local onde ocorreu a pesquisa. O ITERPA é o órgão do Governo do Estado do Pará responsável pela política fundiária e de ordenamento territorial e tem como objetivo diminuir a violência rural, assegurar o direito à propriedade, diminuir o desmatamento e garantir a sustentabilidade ambiental (<http://www.iterpa.pa.gov.br/>, recuperado em 06 de agosto, 2018). Destaca-se que, por ocasião da pesquisa, o instituto contava com o efetivo de 370 servidores. Assim, após receberem o convite e aceitarem livremente responder ao instrumento de coleta de dados, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os padrões éticos de pesquisas com seres humanos. Hair, Wofinbarger, Oritinau e Busl (2014), ao tratarem da amostragem não probabilística, destacam tratar-se de um conjunto de procedimentos de coleta de dados que se caracterizam por critérios subjetivos para a seleção dos entrevistados. Portanto, essas técnicas não possibilitam (1) nem o controle do erro, (2) nem da representatividade da amostra. Esses aspectos limitam os achados aos entrevistados. Complementarmente, os mesmos autores, quando explicam a amostra por julgamento, destacam que essa técnica tem como fundamento as crenças e a experiência dos pesquisadores quando selecionam os entrevistados. As amostras

por julgamento, quando corretamente conduzidas, alcançam melhores resultados quando comparadas com outras técnicas não probabilísticas como as amostras por conveniência, por exemplo (Hair et al., 2014).

O instrumento de pesquisa foi o questionário, organizado em duas seções. A primeira seção foi destinada a reunir informações socioeconômicas dos entrevistados e se concentrou em aspectos como idade, escolaridade, tempo de serviço, estado civil, sexo, turno de trabalho, cargo, entre outros. Essa seção foi elaborada com respostas fechadas na forma dicotômica e de múltipla escolha. A segunda seção utilizou a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), conforme desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validada por Magnan, Vazques, Pacico e Hutz (2016). A UWES tem versões com 17, 15, 9 e 3 afirmativas, todas compreendendo as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção).

Neste estudo, foi selecionada a versão longa da escala, que conta com 17 afirmativas, distribuídas nas três dimensões, sendo seis afirmativas relativas à dimensão vigor, cinco afirmativas na dimensão dedicação e seis na dimensão absorção. As respostas foram em escala de Likert com sete alternativas: zero (0) para nunca; um (1) para quase nunca; dois (2) para algumas vezes; três (3) para regularmente; quatro (4) para bastante vezes; cinco (5) para quase sempre; e seis (6) para sempre. As afirmativas estão apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões e variáveis do engajamento

Vigor
Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil) No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem
Dedicação
Eu acho que o trabalho que desenvolvo é cheio de significado e propósito Estou entusiasmado com meu trabalho. Meu trabalho me inspira Estou orgulhoso do trabalho que desenvolvo. Para mim meu trabalho é desafiador
Absorção
O “tempo voa” quando estou trabalhando. Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho É difícil desligar-me do meu trabalho

Nota. Fonte: Adaptado de Angst, R.; Benevides-Pereira, A.M.T.; Porto-Martins, P.C. (2009). *UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht*. Curitiba: GEPEB.

O trabalho de campo ocorreu no local de trabalho dos entrevistados, a sede do instituto, e foi feito pessoalmente pela pesquisadora. O tratamento de dados utilizou os escores das dimensões, por ser a UWES-17, destacado por ser uma escala validada com níveis adequados de qualidade psicométrica atestada

nos mais diversos idiomas e países do mundo, inclusive no Brasil. A interpretação dos resultados foi baseada nos escores de referência mostrados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Assim, os escores, após calculados, foram comparados com os valores da escala mostrada na Tabela 1 e avaliados como muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

Tabela 1- Valores de referência UWES.

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

Nota. Fonte: Adaptado de Angst, R.; Benevides-Pereira, A.M.T.; Porto-Martins, P.C. (2009). *UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht*. Curitiba: GEPEB.

Desta forma, o tratamento de dados foi iniciado com a investigação de *missing values* e *outliers* para identificar erros de digitação e presença de valores discrepantes. Não sendo constatados problemas nessa etapa, os dados foram tratados com estatística descritiva na forma de distribuição de frequências, medidas de tendência central (média, mediana, moda etc), medidas de dispersão (desvio padrão, coeficiente de dispersão) e medidas de associação (correlação de Pearson). A consistência interna também foi medida para verificar se os dados eram fidedignos e não apresentavam vieses, para tanto foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach.

Após a análise descritiva, para atender o objetivo de classificar os servidores, foi necessário criar uma taxonomia que possibilitasse, por um lado, reunir os entrevistados com engajamento semelhante e, por outro, separar os grupos com comportamentos distintos. Assim, considerando essa peculiaridade, foi selecionada a técnica de análise de agrupamentos. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) classificam a análise de agrupamentos entre as técnicas de análise de dados multivariadas de interdependência, que reúne um conjunto de procedimentos matemáticos baseados em cálculos das distâncias geométricas entre as observações e um conjunto de algoritmos de aglomeração. Por ser uma técnica, essencialmente ateorética, ela depende do conhecimento do pesquisador para escolher entre as diversas opções de algoritmos e medidas de distância aquelas que melhor representam o fenômeno.

Desta forma, o melhor resultado foi encontrado com a combinação da distância euclidiana com o algoritmo de Ward. Assim, após a formação dos grupos, eles foram testados com o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, com post-hoc com correção de Bonferroni. Esse procedimento foi necessário por dois motivos: (1) verificar se os entrevistados estavam corretamente classificados; e (2) identificar a dimensão do engajamento que mais diferenciou os grupos. Confirmada a formação dos grupos, eles foram interpretados

quanto à intensidade do engajamento conforme os valores mostrados na Tabela 1. O nível de significância estatística adotado na pesquisa foi de 1% ($\alpha=0,01$).

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados, Tabela 2, foram predominantemente do sexo feminino (63%), com escolaridade média (35%) e superior (55%) na maioria das observações, e idades entre 36 e 55 anos (50%). Recomendando fortemente a organização como um bom lugar para trabalhar (98%) e ocupando cargo de chefia em 18% (18) dos casos, os entrevistados mostraram distribuição equilibrada quanto ao estado civil, com, respectivamente 32% (32) de solteiros, 35% (35%) de casados e 33% (33) com outros vínculos familiares. A renda posicionou-se abaixo de R\$ 1.484,00 para 79% (79) dos entrevistados, e o contato com o público foi considerado moderado para a maioria dos servidores entrevistados, tendo 62% (63) dos entrevistados se posicionado nesse estrato.

Tabela 2 – Características sociodemográficas dos entrevistados

Característica	Categoria	Freq.	%	Característica	Categoria	Freq.	%
Sexo	Masculino	37	37,0	Chefia	Sim	18	18,0
	Feminino	63	63,0		Não	82	82,0
Escolaridade	Fundamental	2	2,0	Contato Público	Baixo	1	1,0
	Médio	35	35,0		Moderado	63	63,0
	Superior	55	55,0		Intenso	28	28,0
	Pós-Graduação	8	8,0		Muito intenso	8	8,0
Recomenda	Sim	98	98,0	Renda	Até 1.113	9	9,0
	Não	2	2,0		1.114 a 1.484	70	70,0
Idade	Até 25	16	16,0		1.485 a 2.675	15	15,0
	26 a 35	19	19,0		Acima de 2.675	6	6,0
	36 a 45	27	27,0		Estado civil	Solteiro	32
	46 a 55	23	23,0	Casado		35	35,0
	Acima de 55	15	15,0	Outros		33	33,0

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

4.2 CARACTERÍSTICAS DO ENGAJAMENTO

O engajamento, Tabela 3, mostrou intensidade intermediária para todas as dimensões do construto, com média de 4,17 ($\pm 0,75$) para o vigor, de 4,10 ($\pm 0,73$) para dedicação, de 4,08 ($\pm 0,77$) para absorção e de 4,18 ($\pm 0,71$) para engajamento total. Essa avaliação é reforçada pelas demais medidas de tendência central, todas próximas dos valores medianos da escala mostrada na Tabela 1. Ao analisar a consistência interna, medida pelo coeficiente alpha de Cronbach, diagonal da Tabela 2, observa-se que os índices se posicionaram entre 0,713 e 0,892, mostrando valores adequados, conforme Hair et al. (2009), Fávero, Belfiore, Silva e Chain (2009) e Costa (2011), que consideram alphas superiores a 0,600 e 0,700 indicativo de que as dimensões são

fidedignas e não apresentam vieses. Contudo, ao comparar os alphas com os valores mais frequentes nas pesquisas com a UWES-17, Tabela 1, observa-se que o vigor e o engajamento totais se posicionaram no intervalo esperado, com alphas de 0,713 e 0,892, respectivamente, tendo a dedicação e a absorção sido inferiores aos valores mais frequentes, com índice de 0,728 ($\alpha < 0,830$) e 0,755 ($\alpha < 0,790$), respectivamente.

Tabela 3 – Características do engajamento no trabalho

Dimensão	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento total
Vigor	(0,713)			
Dedicação	0,743*	(0,728)		
Absorção	0,739*	0,741*	(0,755)	
Engajamento total	0,913*	0,900*	0,915*	(0,892)
Variáveis	6	5	6	17
Média	4,17	4,10	4,08	4,18
Desvio padrão	0,75	0,73	0,77	0,71
Coeficiente de variação	18%	18%	19%	17%
Mediana	4,17	4,10	4,08	4,18
Moda	4,00	4,00	3,67	3,88
Máximo	5,83	5,80	5,50	5,53
Mínimo	1,67	2,00	1,83	1,82
Intensidade	Médio	Médio	Médio	Médio

Legenda: * = significativo a 1%.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto às correlações de Pearson (r), tomando como base para a interpretação Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ($|r| < 0,25$), moderada ($0,25 \leq |r| < 0,50$), forte ($0,50 \leq |r| < 0,75$) e muito forte ($|r| \geq 0,75$), observa-se a presença de correlações significativas a 1%, classificadas como muito fortes para todas as dimensões do engajamento. Esse resultado era esperado, pois as dimensões de um mesmo construto devem ser correlacionadas, pois medem o mesmo fenômeno. Merece destaque que a presença de correlações muito fortes mostra que os esforços organizacionais para melhorar o engajamento, mesmo que ocorram direcionados a apenas uma única dimensão, trarão resultados sistêmicos para a organização, já que as correlações são positivas e, como tal, crescem ou decrescem em conjunto.

Nessa perspectiva, a busca pelo maior engajamento dos trabalhadores tem ocupado as agendas de gestão de pessoas (Andrews & Mostafa, 2019) e percebe-se um esforço efetivo para melhorar o bem-estar dos trabalhadores na organização (Schaufeli, 2017; Ancarani et al., 2018), visto serem formas para alcançar melhor desempenho organizacional. Na área pública, o engajamento tem sido visto como uma estratégia necessária para melhorar a performance do estado em diversos países do mundo, como afirmam Andrews e Mostafa (2019) ao destacarem as iniciativas dos governos do Canadá, Estados Unidos da América do Norte e Reino Unido.

Para tanto, há necessidade de concentrar as ações de gestão de pessoas nos preditores do engajamento, que, como destacam Lee et al. (2019), envolvem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, satisfação de necessidades psicológicas, bom ambiente de trabalho, atribuição de tarefas desafiadoras, aprimoramento de recursos pessoais e organizacionais, entre outros. Toro (1992) complementa e afirma que a habilidade

para a realização das tarefas é um preditor necessário para o bom desempenho no trabalho. Nessa perspectiva, uma relação equilibrada no ambiente de trabalho se traduz em resultados para as organizações (Ancarani et al., 2018). Portanto, no que se refere ao engajamento no trabalho, quando as organizações acompanham os fatores psicossociais do trabalho, elas são fortemente movidas pelo autointeresse (Schaufeli, 2017).

Xu (2017) destaca o apoio aos trabalhadores reduz a tensão no ambiente de trabalho e cria as condições para que ocorra o comprometimento organizacional. Assim, no caso específico das organizações públicas, há necessidade de combater os aspectos que promovem insatisfação no trabalho, como ausência de objetivos definidos, processos muito burocráticos e hierarquia muito rígida (Kjeldsen & Hansen, 2018).

A ausência de objetivos, objetivos ambíguos, ou ainda quando a organização não consegue comunicar claramente seus objetivos, reflete-se em trabalhadores menos motivados, com autoeficácia prejudicada e baixa capacidade de se engajar no trabalho, visto que o desconhecimento de objetivos exige esforços adicionais dos trabalhadores para encontrar sentido nas tarefas que realizam, condição que pode desviar sua atenção, fazendo com que eles direcionem mal seus esforços e se concentrem em tarefas improdutivas ou fracamente necessárias para a organização (Andrews & Mostafa, 2019).

Assim, estabelecer e comunicar eficientemente os objetivos organizacionais contribui para a satisfação (Kjeldsen & Hansen, 2018), para o engajamento no trabalho e para a motivação dos trabalhadores, visto passarem a saber em que devem concentrar maiores esforços, alcançando, com isso, maior produtividade (Andrews & Mostafa, 2019). Destaca-se também quanto ao engajamento no trabalho a atuação dos líderes, pois é através das lideranças que as tarefas são distribuídas entre as equipes de trabalho, aspecto que possibilita aos trabalhadores maior ou menor controle sobre as tarefas que executam, tanto considerando a quantidade de tarefas quanto sua variedade. Esses aspectos se refletem na utilização das habilidades pessoais, participação nas decisões, disponibilização de recursos organizacionais, entre outros (Schaufeli, 2017). Além disso, os líderes influenciam fortemente no clima organizacional, na definição de papéis dos trabalhadores (Schaufeli, 2017), contribuem para dar credibilidade às informações e influenciam na confiança entre colegas de trabalho (Ancarani et al., 2019).

Desta forma, a organização deve capacitar suas lideranças e implementar ações que promovam equilíbrio entre demandas e recursos, de tal forma a possibilitar maior engajamento dos servidores públicos como uma forma privilegiada de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade e atender aos anseios e cobranças por melhores serviços públicos, além da melhor operacionalização das políticas públicas, que são conduzidas e interpretadas pelos servidores públicos.

4.3 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Para classificar os entrevistados em grupos semelhantes quanto à intensidade do engajamento, foi utilizada a técnica de análise de agrupamentos (AA). Hair et al. (2009) ao tratar da análise de agrupamentos destaca que ela se posiciona entre as três técnicas mais utilizadas de análise de dados multivariados. Ainda, segundo Hair et al. (2009), a AA é uma técnica multivariada de interdependência, que possibilita criar uma taxonomia que reúne objetos, entrevistados ou observações em grupos semelhantes entre si e diferentes entre grupos. Para tanto, a análise de agrupamentos utiliza uma medida geométrica de distância entre as observações e um algoritmo de agrupamento. A análise de agrupamentos pode ser hierárquica ou não hierárquica, aglomerativa ou divisiva. Desta forma, são múltiplas as combinações possíveis que exigem do pesquisador conhecimento prévio do fenômeno para possibilitar a seleção da técnica que melhor reflita o objeto em estudo.

Considerando esses aspectos, neste estudo foi utilizada análise de agrupamentos na forma hierárquica aglomerativa, calculada com base na distância euclidiana, com a utilização do algoritmo de Ward. Esse conjunto de procedimentos foi complementado pela regra da parada que, conforme Hair et al. (2009), é uma estratégia para definir o número de agrupamentos que toma por base a medida de similaridade. Assim, quando ocorre aumento desproporcional na medida de similaridade entre as observações, deve-se adotar como número de agrupamentos a medida imediatamente anterior (Tabela 4). Desta forma, com base na aplicação desses procedimentos, foram identificados três grupos entre os servidores, compreendendo 15 (15%), 49 (49%) e 36 (36%) integrantes cada.

Tabela 4 – Número de grupos pela regra da parada.

Número de Grupos	Etapa	Distância	Variação	Variação (%)
5	95	55,09	-	-
4	96	61,73	6,64	12,05
3	97	68,44	6,71	10,87
2	98	85,43	16,99	24,82
1	99	118,15	32,72	38,30

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Após formados os grupos, foram testados para (1) verificar se eles eram significativamente diferentes entre si e, se o fossem, estariam corretamente classificados e (2) identificar qual dimensão do engajamento havia exercido maior influência na formação dos grupos, sendo assim a mais apta para diferenciá-los. Para tanto, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis com post hoc com correção de Bonferroni (Tabela 3). O teste possibilitou observar que os grupos eram significativamente diferentes entre si a 1% de erro e que a dimensão dedicação (KW=70,06, p-valor<0,001) foi a que mais diferenciou os grupos.

Tabela 3 – Comparação dos grupos quanto às dimensões do engajamento no trabalho.

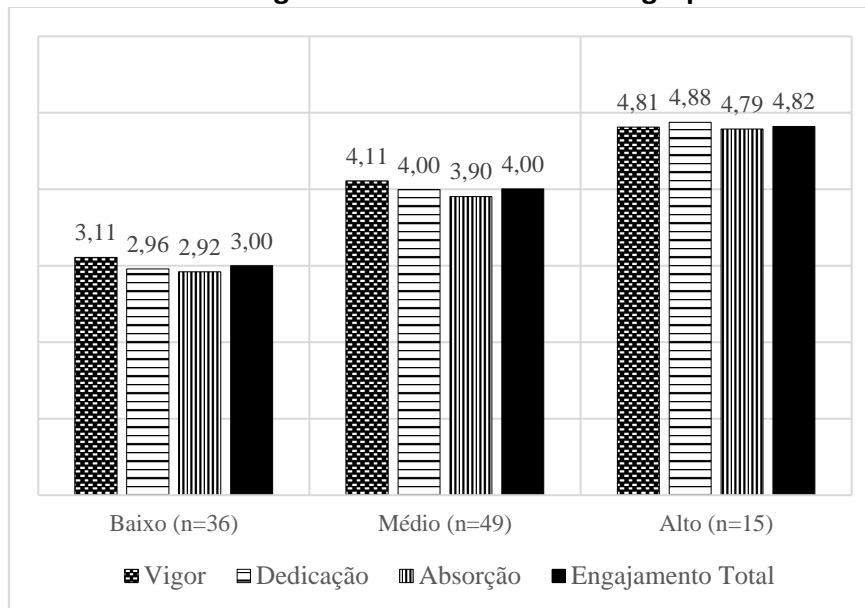
Especificação	Vigor	Dedicação	Absorção	ngajamento total
Kruskal-Wallis	55,32	70,06	67,47	81,66
P-valor	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 2	p-valor <0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 3	p-valor <0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 4	p-valor <0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Lozano-Paz e Reyes-Bossio (2017), ao tratarem das dimensões do engajamento, destacam que a dedicação é uma dimensão que mede a intensidade da ligação emocional entre o trabalhador e as tarefas que ele executa no trabalho. A dedicação é complementada pelo vigor que exprime uma conduta e pela absorção, que materializa um comportamento. Juntas, as dimensões vigor, dedicação e absorção expressam o engajamento no trabalho, compreendido como a energia vital e a intensidade da relação entre o trabalhador e seu trabalho. Assim, quando a relação é forte, ela constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável

para a organização, uma vez que o engajamento no trabalho expressa um comportamento essencialmente de longo prazo ou permanente (Salanova & Schaufeli, 2009). Após a formação dos grupos, Figura 1, eles foram denominados conforme a intensidade do engajamento, tomando como base os parâmetros normativos da escala UWES-17, mostrados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) na Tabela 1.

Figura 1 – Características dos grupos



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Assim, o Grupo 1, com 15% (15) entrevistados foi o menor grupo da pesquisa, tanto considerando o número de integrantes, quanto a intensidade do engajamento. Desta forma, foi identificado como **Baixo Engajamento**, visto que o vigor ($3,11 \pm 0,59$), a dedicação ($2,96 \pm 0,50$), a absorção ($2,92 \pm 0,57$) e o engajamento total ($3,00 \pm 0,50$) se posicionaram no estrato classificado como baixo na escala normativa. Esse é o grupo que demanda maior atenção por parte da organização para evitar que esses servidores prejudiquem o desempenho da organização e contaminem os demais com desinteresse e desmotivação.

O Grupo 2 foi denominado como **Médio Engajamento** e reuniu 49% (49) dos entrevistados. Caracterizado como o maior grupo da pesquisa em número de integrantes, a intensidade do engajamento foi intermediária para todas as dimensões do construto, sendo de 4,11 ($\pm 0,40$) para vigor, de 4,00 ($\pm 0,27$) para dedicação, de 3,90 ($\pm 0,35$) para absorção e de 4,00 ($\pm 0,23$) para engajamento total.

Na sequência, o Grupo 3, com 15% (15) dos entrevistados, assumiu a segunda posição quanto ao número de integrantes e o primeiro lugar quanto à intensidade do engajamento. Identificado como **Alto Engajamento**, esse grupo obteve médias classificadas nos estratos elevados para vigor ($4,81 \pm 0,56$), absorção ($4,88 \pm 0,53$) e engajamento total ($4,82 \pm 0,34$) e no estrato médio para dedicação ($4,88 \pm 0,53$).

Complementarmente, os grupos foram pesquisados quanto às características sociodemográficas, não tendo sido encontradas diferenças significativas ao nível de 1% ($\alpha=0,01$) entre eles. A análise de agrupamentos possibilitou identificar servidores que demandam ações prioritárias, de tal forma a utilizar mais eficientemente os recursos organizacionais, seja na identificação dos aspectos que estão prejudicando o engajamento do grupo identificado como **Baixo Engajamento**, ou favorecendo no caso dos denominados como **Alto Engajamento**. Apesar de o engajamento ser essencialmente relacionado com características

individuais dos trabalhadores (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012), ele recebe forte influência do ambiente de trabalho e as organizações podem atuar efetivamente para potencializá-lo (Strom, Sears & Kelly, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar e classificar os servidores públicos de um instituto do governo do estado do Pará quanto ao engajamento no trabalho, apesar de a literatura não identificar diferenças significativas no engajamento entre trabalhadores da iniciativa privada e do serviço público. As características da administração pública, especialmente quanto à relação entre recursos e demandas do trabalho, merecem atenção dos estudos científicos, visto as peculiaridades da administração pública com objetivos pouco definidos, processos muito burocráticos e hierarquia rígida, identificados em estudos internacionais serem limitadores do engajamento no trabalho. Nesse aspecto, esse estudo avança na compreensão do engajamento no trabalho de servidores públicos estaduais da região norte do Brasil.

Os achados da pesquisa mostraram correlações significativas e muito fortes entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), revelando que os esforços organizacionais direcionados a melhorar o engajamento trarão benefícios sistêmicos e, se concretizados, indicam um ciclo virtuoso de melhoria na performance da instituição pesquisada. Quanto às intensidades do engajamento na amostra, foram observados, de maneira geral, níveis intermediários de engajamento, tomando como base as médias dos estudos internacionais.

A análise de agrupamentos possibilitou identificar três grupos conforme a regra da parada. Os grupos foram significativamente diferentes entre si e diferenciados mais fortemente pelo engajamento total, seguido pela dedicação. Os grupos reuniram servidores em três níveis de intensidade, tendo a maioria se posicionado com intensidade intermediária. Contudo 36% dos entrevistados mostraram baixo engajamento e apenas 15% deles foram muito engajados. Esses resultados comprometem o desempenho da instituição e recomendam esforços da área de gestão de pessoas para escolher estratégias de gestão que favoreçam o engajamento dos servidores.

Nesse sentido, estratégias direcionadas a promover o equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos organizacionais e dos trabalhadores têm se mostrado preditoras do engajamento e podem orientar as estratégias no instituto. Mas os resultados ensejam o aprofundamento das pesquisas especialmente para identificar quais recursos devem ser prioritariamente reforçados na instituição e identificar as demandas que estão elevando o estresse dos servidores, de certa forma, prejudicando o engajamento no trabalho. Nesse contexto, a sugestão de pesquisas futuras se prende à necessidade de identificar os aspectos que estão prejudicando ou limitando o engajamento no local da pesquisa.

A pesquisa tem como limitação a técnica da amostragem restringir os resultados da amostra estudada, aspecto que reforça a necessidade do aprofundamento dos estudos futuros, de tal forma a obter resultados com medida de erro e representatividade controlados. Outro aspecto que exprime uma limitação do estudo foi a concentração da pesquisa na sede da instituição, necessitando envolver na investigação as diversas unidades presentes em outros municípios do estado e, com isso, alcançar um diagnóstico que reflita o engajamento em toda a instituição.

REFERÊNCIAS

- Agnst, R., Benevides-Pereira, A. M., & Porto-Martins, P. C. (2009). Utrecht work engagement Scale. Curitiba: GEPEB.
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, D. D., & Giammanco, G. (2018). Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. *International Review of Public Administration*, (23)1, 1-19.
- Andrews, R., & Mostafa, S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference, *International Review of Administrative Sciences*, 85(37), 377-395.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bedoya, L. M. G., & Poveda, L. F. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: es la edad um fator diferenciador? *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 34(2), 108-119.
- COSTA, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-241.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for futur researches. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: systematic review. *Trends in Psychology*, 24(2), 371-383.
- Fáveiro, L. P., Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chain, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hair, J. F. Jr, Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr, Black, W. C., Babin, J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F. Jr, William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Management*, 33 (4), 692-724.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48.

- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool - a literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161,175.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* 40 (3), 521-532.
- Lastovkova, A. G., Carder, M., Asmussen, H. M., Sjoeborg, T., Groene, G. J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevedova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C., & Pelclova, D. (2018) Bunout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56 (2), 160-165.
- Lee, A., Kim, H., Faulkner, M., Gerstenblatt, P., & Travis, D. (2019). Work engagement among child-care providers: an application of the job demands-resources model. *Child & Youth Care Forum*, 48(1), 77-91.
- Lotta, G. S. (2014). Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania* 19 (65), 186-206.
- Lozano-Paz, C.; & Reyes-Bossio, M. (2017). Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 134-148.
- Magnan, E. S., Vazquez, E. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normalização da versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Repornumber.
- Nursing Studies*, 46 (7), 1012-1024.
- Nurung, J., Rakhmat, S., Asang, S., & Hamsinah. (2019). Public service motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ*, 231, 1-7.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. Dont't leave your heart at home: gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Carrer Development International*, 17 (6), 537-556.
- Peng, C. Y. (2018). A literature review of job crafting and its related researches. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*, 6 (1), 1-7.
- Salanova, M., Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: quando el trabajo se convierte en pasion*. Madri: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources models: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. Bauer & O. Hämming (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach*. New York: Springer Science.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of literature. *International Journal of*



Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014) Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*. (21) 1, 71-82.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Mendellin: Cincel.

Xu, L. (2017). Teacher-researcher role conflict and burnout among chinese university teachers: a job demand-resources model perspective. *Studies in Higher Education*, 44(4), 479-495.