

Capítulo 41 - DOI:10.55232/1083002.41

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ESTADO DA ARTE DAS PUBLICAÇÕES DE UMA DÉCADA NAS PLATAFORMAS SCIELO E SPELL

Hewellen Rayssa Matos De Almeida, David Lima Dos Santos Neto e Flavia Furtado Rainha Silveira

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo realizar uma análise de bibliométrica e de conteúdo de produções nacionais sobre o Engajamento no trabalho nas organizações públicas e privadas, entre os anos de 2011 e 2020. Por Engajamento no trabalho entende-se o estado mental positivo e satisfatório composto por vigor, dedicação e absorção que geram a sensação de bem-estar, preenchimento e identificação com o trabalho. Com uso de uma abordagem mista - quantitativa e qualitativa - utilizou-se, respectivamente, a lei de Bradford e Análise Categorical de Bardin. Foram identificados e analisados 25 artigos, utilizando como referência os trabalhos indexados na plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Com isso, foi possível definir a zona de maior relevância (núcleo), composta por quatro periódicos, sendo eles: Revista de Administração; Revista de Administração Contemporânea; Revista de Carreiras e Pessoas e Revista Brasileira de Gestão de Negócios. A análise de conteúdo foi realizada com os cinco artigos que versavam sobre engajamento no setor público. Os resultados indicaram que as publicações podem ser organizadas em três categorias, sendo elas: conceituação de engajamento no trabalho nas organizações públicas, metodologia utilizada e resultados relevantes. As publicações com esta temática aplicada ao setor público no período indicado foram feitas em periódicos distintos. Portanto, percebeu-se a escassez de produções científicas envolvendo o engajamento no trabalho, principalmente, no setor público.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho, Engajamento, Análise Bibliométrica

INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um cenário de constantes e rápidas mudanças. Em meio a esse contexto, as organizações têm enfrentado diversos desafios para fazer frente e acompanhar as transformações de um mundo que muitos denominam VUCA - acrônimo cunhado primeiramente na década de 1990 pela *Army War College Library*, o qual designa as principais características da contemporaneidade: *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade). Na Administração Pública não é diferente. As rápidas transformações ocasionadas pelos avanços das ferramentas das tecnologias da informação e comunicação, que conectam e informam, geram mudanças no perfil dos cidadãos-usuários, bem como dos próprios agentes públicos (ANTONACOPOULOU, 2018).

De acordo com Modesto (2018), para fazer *jus* ao perfil de cidadão-usuário mais ciente dos seus direitos e que demanda atendimento público eficiente, eficaz, efetivo e com mais qualidade, se faz necessário investir no engajamento dos agentes públicos. Isto porque as organizações que contam com colaboradores motivados tendem a obter níveis elevados em seus resultados, visto que a valorização do capital humano pode ser uma aliada para que o desempenho da organização seja positivo.

Por engajamento entende-se o estado mental que se depreende de vários fatores, entre eles a satisfação no trabalho, a qualidade de vida, a valorização profissional, o equilíbrio entre os resultados esperados pela organização e o retorno recebido pelo funcionário (MAGNAN *et al.*, 2016). Diz respeito ao estado emocional e psicológico retratado pelo vigor, dedicação e concentração no indivíduo no labor (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Não obstante à importância desse vínculo do indivíduo com a organização denominado engajamento, especificamente na Administração Pública, verifica-se cenário nacional pautado no burocratismo, na hierarquia rígida e nos processos letárgicos que limitam, desanimam os servidores públicos e influenciam na satisfação e o desenvolvimento dos servidores, podendo levar a um ciclo de desmotivação (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

O estudo sobre o engajamento no trabalho no serviço público é considerado recente na realidade brasileira. Nessa perspectiva, é importante analisar o fator individual de cada servidor público, como também os fatores organizacionais e sociais que fomentam o desenvolvimento do engajamento no trabalho. (PEREIRA; LOPES, 2019).

Com base na importância desse construto para a gestão do serviço público, o presente artigo tem como intuito responder ao seguinte questionamento de pesquisa:

Qual o cenário das produções científicas nacionais sobre engajamento no trabalho, disponíveis nas plataformas *SciELO* e *Spell*, durante o período de 2011 a 2020?

A supracitada pergunta de pesquisa norteou o delineamento da presente pesquisa, de tal forma que daí derivou-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Identificar o cenário nacional das produções científicas, nas plataformas *SciELO* e *Spell*, de uma década de artigos sobre o engajamento no trabalho (2011 a 2020).

Objetivos específicos:

- i) Verificar os periódicos que mais publicaram sobre o tema no período de 2011 e 2020;
- ii) Identificar os autores que se destacaram quanto ao número de publicações;
- iii) Verificar o gênero dos autores dos artigos publicados sobre a temática;
- iv) Identificar o ano com o maior número de publicações em engajamento no Trabalho;
- v) Identificar as metodologias comumente utilizadas nos artigos encontrados nas plataformas *ScieLO* e *Spell*, no período de 2011 a 2020; e
- vi) Sumarizar os resultados encontrados nos artigos das plataformas *ScieLO* e *Spell*, no período de 2011 a 2020, em termos de engajamento no trabalho nas organizações públicas.

Esta pesquisa se justifica pela relevância do assunto nas organizações e pelas contribuições que poderá trazer nos âmbitos acadêmico e profissional. Quanto ao âmbito acadêmico, este estudo poderá contribuir para futuras produções sobre o tema, abrindo espaço para campos do assunto ainda não pesquisados, tornando-se fonte de pesquisa e estudos; contribuindo para maior formação de conhecimento na área de Comportamento Organizacional e de Gestão de Pessoas.

Quanto ao âmbito profissional, o presente estudo poderá contribuir na divulgação do entendimento do conceito de engajamento no Trabalho, com objetivo de disseminar a informação no ambiente organizacional, principalmente no que se refere à Administração Pública, favorecendo o aumento da qualidade de vida e da produtividade no trabalho. Ademais, possibilitará que as organizações tomem conhecimento da importância da

implementação de políticas que fomentem o engajamento no trabalho, de modo que busquem um equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, aumentando, assim, o desempenho e os resultados de seus funcionários, bem como da respectiva organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, será apresentado o cenário atual e histórico da Administração Pública no Brasil. Em seguida, será apresentado o conceito de engajamento e os seus pressupostos. Por fim, será dado enfoque ao engajamento no setor público.

Administração pública no Brasil e o cenário atual

A Administração Pública brasileira passou por três modelos de gestão. O primeiro deles foi o patrimonialista, onde não havia distinção entre os bens públicos e privados, sendo que o Estado era tido como propriedade do soberano, os cargos eram de livre nomeação pelo chefe do poder, que tinha liberdade para direcioná-los em função de seus interesses. O período em questão foi marcado pela arbitrariedade, clientelismo, corrupção e nepotismo (PALUDO, 2016).

Bresser-Pereira (2001) assegura que o Brasil era um Estado oligárquico dominado por uma elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas. De acordo com Paludo (2012), o Estado não tinha como objetivo prestar serviços à população, desta forma, os benefícios oriundos do Estado não eram direcionados ao povo e sim a um grupo específico designado e chefiado pelo soberano do poder. O Patrimonialismo permaneceu em vigor até a década de 1930, quando foi substituído pela administração burocrática que tinha como objetivo mitigar as falhas do Patrimonialismo, como o clientelismo, o nepotismo e a corrupção.

A implementação do modelo de administração burocrática se deu em função das necessidades advindas do desenvolvimento industrial e da emergência de um capitalismo moderno no país, sendo que nesse contexto era necessário separar o que era público do que era privado e fazer o distanciamento entre o político e o administrador público (BRESSER-PEREIRA, 1996). A principal característica da reforma burocrática era a ênfase nos processos, ou seja, as atenções estavam concentradas nos meios e nas atividades da administração e pouco se preocupava com as atividades fins (PALUDO, 2016).

A reforma burocrática foi importante e necessária a sua época quando tinha como intuito acabar com as práticas patrimonialistas do Estado, mas deixou de ser viável pelo excesso de burocracia, na medida em que os processos passaram a ser mais importantes que a própria execução do serviço. Neste sentido, a Administração Burocrática não conseguiu acompanhar o processo de globalização e industrialização, visto que o engessamento e o controle excessivo fizeram com que o modelo se tornasse obsoleto (SOUZA, 2019).

Em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, tendo como ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. No mesmo ano de 1995, foi implementada por Bresser-Pereira a Reforma Gerencial a partir do PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. O principal objetivo do plano era substituir o modelo burocrático pelo modelo gerencial a fim de promover uma melhora funcional na administração pública. Por este modo, o modelo gerencial busca adotar uma máquina pública com mais eficiência, visando a redução dos custos, eficácia no alcance dos objetivos e efetividade com intuito de beneficiar o cidadão. A reforma gerencial instituiu um governo mais competitivo, com flexibilidade e autonomia dos gestores e fomentando a qualidade dos serviços públicos prestados para atender as necessidades dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Neste diapasão, no ano de 1998, com a emenda constitucional nº 19, foi incluído o princípio da eficiência na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. De acordo com Meirelles (1996),

dever de eficiência é o que impõe a todo agente público realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional[...]. exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1996, p.90),

Para atender aos pressupostos do modelo gerencial, o PDRAE menciona a necessidade de se investir em diagnóstico que parta de alguns questionamentos, entre eles encontra-se a seguinte indagação: "Para exercer as suas funções, o Estado necessita do contingente de funcionários existente? A qualidade e a motivação dos servidores são satisfatórias? Dispõe-se de uma política de recursos humanos adequada?" (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 22). Portanto, percebe-se no referido documento que a modernização da Administração Pública e as correções das disfunções do modelo burocrático perpassa, entre outras coisas, o investimento nas políticas de gestão de pessoas.

Passados 26 anos do PDRAE pergunta-se o quanto as políticas de gestão de pessoas avançaram na Administração Pública brasileira? Para Vergara (2016), as pessoas que trabalham nas organizações são consideradas o seu maior ativo. Por este modo, se faz necessário um olhar para os talentos organizacionais que considere o seu papel estratégico para o alcance da missão, da visão e dos objetivos da organização. As pessoas formam o capital humano, que traz em seu bojo, o capital intelectual e as competências necessárias para que a organização sobreviva e atenda às necessidades dos seus clientes internos e externos.

Na perspectiva de contribuir com os estudos que apontam na direção da importância das pessoas e dos aspectos subjetivos do comportamento humano para o desempenho organizacional, diversas áreas têm se ocupado em estudar as necessidades de bem-estar e felicidade das pessoas que trabalham nas organizações. Isto porque tanto teoricamente quanto empiricamente foi sendo constatado que as emoções, como o contentamento e a satisfação, e os comportamentos dos colaboradores poderiam influenciar o desempenho individual e os resultados organizacionais (BASTOS *et al.*, 2013).

Neste sentido, Comportamento Organizacional é a área multidisciplinar que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas, dos grupos e da própria estrutura da organização. Para tanto, recebe contribuições de várias áreas, como a Administração, a Economia e a Psicologia, no intuito de melhorar indicadores como a produtividade, a satisfação, a cidadania organizacional, o absenteísmo e a rotatividade (ROBBINS, 2005).

Entre as áreas que contribuem para os estudos em Comportamento Organizacional encontra-se a Psicologia. Mais recentemente, um dos ramos dessa ciência, a Psicologia Positiva, tem reunido evidências científicas com o intuito de compreender as qualidades positivas das pessoas que as fazem prosperar e levar uma vida saudável. Inicialmente cunhada por Martin Seligman, que era, à época, presidente da Associação Americana de Psicologia - APA, intenta compreender e ajudar as pessoas a construir forças e virtudes, não obstante ao que a Psicologia havia se debruçado até então, haja vista ter se preocupado somente com o reparo do que era disfuncional nos seres humanos (PALUDO; KOLLER, 2007).

No que tange ao Comportamento Organizacional, a Psicologia Positiva contribui nos aspectos micro organizacionais, pois visa identificar, fortalecer e desenvolver os talentos e as potencialidades individuais, criando um ambiente saudável que possa fornecer qualidade

de vida e bem-estar aos indivíduos. Neste sentido, as contribuições da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo foram fundamentais para o desenvolvimento dos estudos sobre o engajamento no trabalho, o qual será delineado a seguir (VAZQUEZ, 2018).

Engajamento no trabalho

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), diante das mudanças típicas do contexto atual, as organizações têm buscado investir no fortalecimento dos vínculos que os trabalhadores desenvolvem com o trabalho que realizam e com a própria organização. Um desses vínculos é o engajamento. Apesar de ser um conceito pouco explorado e de difícil definição (CID, 2018), o engajamento é caracterizado como um estado mental positivo e energizante que influencia os resultados organizacionais e o desempenho no trabalho. O engajamento refere-se à intensa energia e à dedicação dispensada ao trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

O engajamento é um estado mental positivo, cujos esforços e energia são direcionados em prol do trabalho realizado, o qual proporciona melhora no desempenho do indivíduo e da organização. É, portanto, uma variável que promove vantagem competitiva da organização e melhores resultados (BAKKER; LEITER, 2010).

Sob o ponto de vista do trabalhador, o engajamento gera emoções positivas como prazer, felicidade, entusiasmo e bem-estar, além de contribuir de maneira positiva para a saúde (MAGNAN, 2016). Trabalhadores engajados demonstram maior satisfação com o trabalho que realizam, têm menor intenção em deixar a organização, têm mais propensão a ter melhor saúde mental, mais comportamento pró-social e mais disposição em engajar-se em programas de capacitação (SCHAUFELI *et al.*, 2013).

Alguns fatores são considerados antecedentes, ou, em outras palavras, levam ao engajamento, sendo eles os recursos pessoais e os recursos e suporte ao trabalho dispensado pela organização (BAKKER; DEMEROUTI, 2012; BAKKER; LEITER, 2010). Recursos pessoais como otimismo, autoeficácia (crença do indivíduo de que é capaz de realizar uma tarefa) e autoconfiança são elementos característicos ou traços pessoais que auxiliam o trabalhador a se relacionar com as demandas de trabalho. Já os recursos de trabalho, como,

autonomia, apoio social, *feedback* de desempenho e apoio da chefia imediata, são elementos que fornecem condições para a conquista dos objetivos (BAKKER; DEMEROUTI, 2012).

Em perspectiva histórica realizada por Welch (2011), verifica-se que o engajamento no trabalho foi cunhado primeiramente por Kahn (1990). Para este autor, o engajamento influencia diretamente o esforço, a energia e a dedicação do indivíduo em relação ao trabalho que realiza. Portanto, para Kahn (1990), um trabalhador engajado está conectado fisicamente, emocionalmente e cognitivamente com seu trabalho.

O segundo período dos estudos e pesquisas sobre engajamento, nos dizeres de Welch (2011), se deu em meados dos anos 2000 e 2005, tendo sido marcado pelos trabalhos de Maslach *et al.* (2001), Harter *et al.* (2002) e Schaufeli *et al.* (2002). Assim, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002) apontaram que o engajamento e burnout são construtos opostos e independentes, ainda que apresentem correlação negativa em seus resultados. A síndrome de *burnout* é definida por exaustão física, psicológica e emocional, em razão do grande esforço laboral (CASTRO *et al.*, 2020). Mesmo que o engajamento seja marcado pelo entusiasmo e pela energia no trabalho e o burnout abranger o esgotamento e a falta de energia para se dedicar ao trabalho. Para Schaufeli e Bakker (2004), esses são dois fenômenos opostos e por isso devem ser avaliados por seus próprios instrumentos, pois são independentes. Obregon *et al.* (2020, p. 78) completam essa questão trazendo os resultados de uma pesquisa que realizaram, afirmando que "onde o engajamento é baixo, não necessariamente as pessoas terão *burnout*, mas se o engajamento for alto, dificilmente elas desenvolverão a Síndrome de burnout".

Importante destacar que, Schaufeli *et al.* (2002) propõem que o engajamento está relacionado a três dimensões, sendo elas: o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor diz respeito à energia e esforço, ou seja, à resiliência mental do indivíduo. Já a dedicação diz respeito ao entusiasmo em desenvolver as tarefas. Trata-se, pois, de um estado de alto grau de envolvimento e identificação com o trabalho, onde o indivíduo se sente conectado com o desenvolvimento de suas atividades laborais, experimentando prazer, inspiração, entusiasmo, orgulho e reconhece significado no trabalho (ALVES *et al.*, 2020). Absorção é a sensação de bem-estar no trabalho levando à concentração nas atividades, de tal forma a deixar-se consumir por aquele trabalho, sem notar o passar do tempo (KOBERNOVICZ; STEFANO, 2020). Este último elemento do engajamento pode se aproximar do que Csikszentmuhalyi (2020) caracteriza como estado de fluxo, ou *flow*, onde o indivíduo encontra-se totalmente envolvido e imerso naquilo que está fazendo justamente por fazer

aquilo que lhe é prazeroso. Trata-se, pois, de um estado de foco e concentração que emerge em uma situação de prazer e harmonia.

Na abordagem de Maslach e Leiter (1997 *apud* CID, 2018, p. 22), o engajamento no trabalho é um estado positivo, persistente, afetivo-motivacional e de realização. Logo, o indivíduo engajado demonstra envolvimento e eficácia em suas ações, conseqüentemente, elevando seus resultados. Já na visão de Harter *et al.* (2002), o engajamento fomenta a satisfação, o entusiasmo e, principalmente, o envolvimento no trabalho.

O terceiro período de estudos e pesquisas delineado por Welch (2011) aponta na direção da abordagem multidimensional de Saks (2006), para quem o engajamento no trabalho provém do vínculo que os indivíduos desenvolvem com o trabalho que realiza e com a organização que faz parte, marcado pelas relações de troca, pela interdependência recíproca e pelos vínculos que o empregado desenvolve com a organização e com o trabalho que realiza. Um desses vínculos é a percepção de justiça distributiva e de procedimento, sendo que a justiça distributiva trata da percepção de equidade na distribuição das recompensas distribuídas pela organização em contrapartida aos esforços que foram empreendidos, ou seja, está relacionado ao que será distribuído. Já a percepção de justiça procedimental aborda a percepção de que são justos os processos e critérios de distribuição das tarefas (SIQUEIRA; JUNIOR, 2014)

Conforme Cid (2018), o engajamento é compreendido como um estado estável e persistente na vida do colaborador engajado, não sendo apenas uma motivação momentânea, mas uma característica duradoura. Dessa forma, o engajamento no trabalho facilita o desenvolvimento da organização, pois esse desempenho profissional tende a se perpetuar ao longo do tempo, logo, produzindo ótimos resultados operacionais, sociais e econômicos para as instituições (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Portanto, por seus efeitos positivos sobre os resultados organizacionais e a saúde e o bem-estar do trabalhador, o engajamento no trabalho tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica nas organizações. Tal afirmação se justifica porque o engajamento no trabalho influencia diretamente nos resultados das organizações, não somente para o bem-estar e a satisfação dos indivíduos, mas, também, para a melhora dos resultados organizacionais. Por consequência, aumenta a qualidade e a efetividade dos colaboradores no âmbito de suas funções laborais (SAKS, 2006).

Nesta perspectiva, é importante que as políticas e as práticas de gestão de pessoas considerem o equilíbrio entre o alcance dos objetivos organizações e as demandas dos

trabalhadores, de tal forma a equilibrar a carga de trabalho, evitando o controle excessivo, promovendo recompensas individuais e coletivas, reforçando o sentimento de pertença à equipe e promovendo a percepção de justiça organizacional (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) dissertam sobre pontos importantes para fomentar o engajamento no trabalho, quais sejam: i) *designer* do trabalho, que é deixar claro os papéis e as funções que o trabalhador deve exercer; ii) proporcionar autonomia para os trabalhadores realizarem as tarefas; iii) criar cultura de *feedback* constante a fim de alinhar os comportamentos e os processos e, por fim, iv) promover o desenvolvimento pessoal para evolução do trabalhador. Esses pontos são pertinentes nas organizações privadas e se aplicados na Administração Pública, podem promover estratégias organizacionais que possibilitem o fomento ao engajamento dos servidores (MACEY et al., 2008).

Engajamento no Trabalho no Serviço Público

As organizações brasileiras estão concentradas em bases burocráticas, construídas em uma hierarquia rígida e com processos letárgicos que limitam, desanimam os servidores públicos e influenciam na satisfação e no desenvolvimento dos servidores, podendo levar a um ciclo de desmotivação (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

Os estudos sobre engajamento no trabalho no serviço público são considerados recente no cenário brasileiro. Nessa perspectiva, é importante analisar o fator individual de cada servidor público, como também os fatores organizacionais e sociais que fomentam intrinsecamente o desenvolvimento do engajamento no trabalho (PEREIRA; LOPES, 2019).

Portanto, é de suma importância que os servidores públicos estejam engajados. Seja na perspectiva de desenvolverem o seu trabalho com energia (vigor), estando conectados com o desenvolvimento do trabalho (dedicação), como, também, focados nas suas funções laborais (absorção). Dessa maneira, ao desenvolver essas habilidades nos servidores o serviço público terá uma melhora na qualidade dos serviços prestados (PEREIRA; LOPES 2019).

Desta forma, é de suma importância fomentar o atendimento de qualidade à sociedade de uma forma efetiva na perspectiva de engajar os servidores públicos para que busquem um melhor desempenho na produtividade e na qualidade dos serviços prestados (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013).

METODOLOGIA

A análise desta pesquisa artigo fundamentou-se na análise bibliométrica, Lei de Bradford e análise de conteúdo categorial de Bardin.

Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é definida como de abordagem mista e descritiva. É, ainda, um estudo bibliométrico, realizado com base em um levantamento bibliográfico de produções científicas. Foram utilizados dados secundários, ou seja, dados já existentes. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de um grupo populacional ou de um fenômeno, ou expor relações entre variáveis.

A análise bibliométrica consiste em uma técnica utilizada para medir os índices de produção e alcance do conhecimento científico.

A técnica bibliométrica, como mencionado por Soares *et al.* (2016):

[...] é um método de análise quantitativa para a pesquisa científica. Os dados elaborados por meio dos estudos bibliométricos mensuram a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações em determinadas áreas (SOARES *et al.*, 2016, p. 1).

Sua abordagem, quanto à natureza, é mista, sendo: quantitativa, ao realizar a análise bibliométrica da produção acadêmica entre 2011 e 2020; e qualitativa, ao ser realizada a análise de conteúdo dos artigos específicos do setor públicos.

Universo ou amostra

A amostra foi selecionada mediante pesquisa do tema na página inicial das bases de dados *Scielo* e *Spell*, sem delimitação de uma parte específica em que o tema aparecia no texto. Quanto ao recorte temporal, filtrou-se um período de 10 anos, sendo esse correspondente a 2011 a 2020. Além disso, foram aplicados os seguintes filtros: idioma, sendo restringido ao português; “artigo”; “Brasil”, e, por fim, quanto ao tipo de periódico, foi marcada a opção “todos”.

Após a exclusão dos artigos repetidos e que não possuíam relação com a temática, a amostra final contou com um total de 25 artigos, os quais 12 na eram da plataforma *SciELO* e 13 da plataforma *Spell*. A fim de realizar análise de conteúdo dos artigos que versavam sobre engajamento no serviço público, foi feito um novo filtro, separando os que abordavam a realidade em questão.

Análise bibliométrica e Lei de Bradford

A análise bibliométrica foi realizada por meio da Lei de Bradford, sendo que nesta pesquisa foi utilizado o editor de planilhas *Microsoft Excel (2019)* para análise e contabilização dos periódicos e demais dados.

A Lei de Bradford, de acordo com Dias (2015), faz uma estimativa dos graus relativos de relevância de títulos de periódicos em área(s) específica(s) do conhecimento. Araújo (2006) afirma que, para Bradford “ordenando uma grande coleção de periódicos em ordem de produtividade decrescente relevante a um dado assunto, três zonas aparecem, cada uma contendo 1/3 do total de artigos relevantes” (ARAÚJO, 2006, p. 14).

Análise dos dados

Para a análise bibliométrica, seguiu-se a metodologia de análise de dados utilizada por Pinheiro (1982), contemplando as seguintes etapas:

- **Obtenção dos dados:** realizou-se uma pesquisa com a temática engajamento no trabalho, nas plataformas *SciELO* e *Spell*.

- **Exportação dos dados:** os dados obtidos foram transcritos para uma planilha do *Software Excel (2019)*, com os seguintes campos: Periódico, Ano de publicação, Nome do(s) autor(es) e Nome da(s) autora(s).

- **Organização dos dados na planilha:** foi selecionada a coluna dos periódicos e inserida uma tabela dinâmica sobre tais dados, gerando uma nova planilha que se encarregou por quantificar automaticamente a frequência de cada um dos periódicos. Diante disso, os dados foram classificados em ordem decrescente de produtividade, sendo as colunas denominadas de *Ranking* e número de artigos acumulados por periódico.

- **Divisão dos periódicos de cada zona:** nesta etapa, houve a divisão do número total de contribuições, que é composto por 25 artigos, pelo número de zonas básico (z), que, conforme mencionado acima, perfaz 3 zonas. O resultado de tal operação resultou na quantidade aproximada de artigos que deveria conter em cada zona (Qz), sendo equivalente a ± 8 artigos.

- **Multiplicador de Bradford:** O multiplicador de Bradford (mB) é alcançado por meio da divisão da quantidade de periódicos de uma zona pela anterior. A quantidade de periódicos da 2ª zona foi dividida pela da 1ª zona e a da 1ª zona foi dividida pela zona núcleo,

com vistas à compreensão da densidade, proporcionalidade e/ou discrepância do objeto de estudo em questão (PINHEIRO, 1982).

- **Verificação de periódicos mais produtivos:** Desta forma, foi possível definir os periódicos mais relevantes e produtivos quanto ao número de publicações acerca do tema engajamento no Trabalho.

A análise bibliométrica foi aplicada e desenvolvida na amostra (25 artigos) com vistas à identificação: (1) dos periódicos que mais publicaram sobre o tema entre 2011 e 2020; (2) autores que mais se destacaram quanto ao número de publicações; (3) gênero dos autores; (4) ano com o maior número de publicações sobre engajamento no Trabalho.

Com o objetivo de complementar a pesquisa, buscou-se as classificações dos periódicos analisados através do sistema *Qualis* Periódicos, que classifica e avalia a qualidade das produções científicas brasileiras, com base nos artigos publicados em periódicos de programas de pós-graduação. O sistema conta com uma categorização básica, obtida após a aplicação de critérios pré-definidos, que varia com base em indicadores de qualidade, sendo do A1 - mais elevado -, até o C - considerado peso zero.

Para a análise dos artigos que versavam sobre engajamento no serviço público, utilizou-se a metodologia análise de conteúdo categorial de Bardin (2016), que fundamenta-se em uma análise organizada de dados qualitativos, a qual é dividida em três polos cronológicos (i) pré análise (sistematizar ideias, escolhas dos documentos a serem analisados, elaboração de indicadores e, ainda, formulação de hipóteses e objetivos) (ii) exposição do material (separação das unidades de análise) e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde se organiza o material em categorias que são formadas por unidades de análises em comum. As categorias foram amplas e exaustivas.

Importante mencionar que as categorias foram previamente estabelecidas, seguindo os seguintes delineadores: i) definição de engajamento no trabalho; ii) metodologia utilizada e, por fim, iii) principais resultados encontrados, assim como no artigo publicado por Santos e Selig (2014).

(i) Pré – Análise:

Foi realizada a leitura flutuante para escolha dos documentos e utilizou-se o critério da pertinência na seleção que permitiu o enquadro nas regras de Bardin (2016). Sendo assim, esse critério verifica se a seleção dos documentos está adequada com os objetivos da presente pesquisa. Logo, foi aplicado à amostra a leitura do título, do resumo e das palavras chaves que deveriam incluir o termo “engajamento no Trabalho” e “Administração Pública” ou

“Serviço Público”. A partir dessa busca, com foco no assunto “engajamento no trabalho no Setor Público”, foram encontrados 5 artigos dentre os 25 com o tema engajamento no trabalho. Portanto, para execução da análise de conteúdo, somente esses tinham o foco na Administração pública e foram analisados por meio da análise de conteúdo categorial de Bardin (2016).

(ii) Exploração do material:

As categorias foram do tipo *a posteriori*. Assim, seguiu-se as recomendações para a formação de categorias determinadas por Santos e Selig (2014), buscando explorar o material para uma melhor comparação posterior entre os 5 artigos.

A codificação foi feita a partir das concepções de Silva e Fossá (2015). Dessa maneira, os trechos de conceitos e resultados foram separados em unidades de registro para uma melhor compreensão e depois agrupados de forma lógica em temas correlatos para análise, ou seja, formou-se as categorias iniciais (conceitos), que foram, logo depois, agrupadas por temas nas categorias finais (resultados).

(iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:

Na última etapa, realizou-se inferências das categorias resultados e a análise comparativa, interpretação, entre os conteúdos das categorias criadas pelos presentes autores e o referencial teórico (SILVA; FOSSÁ, 2015).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão elencados, apresentados e analisados os resultados deste estudo.

Análises Bibliométricas e análise de conteúdo dos artigos com a temática engajamento no Trabalho

Os resultados foram divididos de acordo com suas especificidades, sendo, primeiramente, apresentados os referentes à análise bibliométrica que buscavam atender aos seguintes objetivos: i) Verificar os periódicos que mais publicaram sobre o tema no período de 2011 e 2020; ii) Identificar os autores que se destacaram quanto ao número de publicações; iii) Verificar o gênero dos autores dos artigos publicados sobre a temática; iv) Identificar o ano com o maior número de publicações em engajamento no trabalho.

Análise bibliométrica

Após a mineração dos dados nas plataformas SciELO e *Spell*, foram encontrados 25 artigos que tratavam da temática engajamento no trabalho. O número de artigos encontrados foi superior à análise realizada por Costa (2021) nas plataformas Capes e *Spell*, cuja pesquisa perpez 15 artigos com a temática engajamento relacionado à área de Comportamento Organizacional no período de 2010 a 2019. Em um cenário internacional, Fiorentin *et al.* (2020 apud Costa, 2021, p. 60) mapearam 112 publicações em periódicos internacionais no período de 2010 e 2018.

Seguindo os indicativos de Pinheiro (1982), os 25 artigos encontrados sobre engajamento foram submetidos à Lei de Bradford, procurando, assim, a zona núcleo, que neste caso, foi composta por quatro periódicos, sendo:

- **Revista de Administração Contemporânea:** revista científica, com publicações bimestrais, focada em estudos da Administração e das Ciência Contábeis.

- **Revista de Administração Contabilidade e Economia da FUNDACE:** focada em pesquisas relevantes nas áreas da Administração, Contabilidade e Economia.

- **Revista de Carreiras e Pessoas:** com publicações quadrimestrais, a revista foca em temas gerais para suas publicações, como: Carreiras, Gestão de Pessoas e Capacitação Docente. As áreas priorizadas são Administração, Contabilidade e Economia.

- **Revista Brasileira de Gestão de Negócios:** revista com publicações trimestrais, focada nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia.

Quadro 1- Periódicos que publicaram entre 2011 e 2020, demonstração das zonas e classificação *Qualis*.

Zonas	Ranking	Periódicos	Nº de Contribuições	Classificação <i>Qualis</i>
Zona Núcleo	1	Revista de Administração Contemporânea	3	A2
	2	Revista de Carreiras e Pessoas	2	B4
	3	Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace	2	B3
	4	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2	A2

**Pesquisas e Inovações em Ciências Humanas e Sociais: Produções Científicas
Multidisciplinares no Século XXI, Volume 1**

Zona 1	5	Revista Brasileira de Educação Médica	1	B1
	6	Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental	1	B2
	7	Estudo de Psicologia Campinas	1	A1
	8	Physis Revista de Saúde Coletiva	1	B1
	9	Psicologia Teoria e Pesquisa	1	B4
	10	Revista desenvolvimento em questão	1	B2
	11	Revista Eletrônica de administração e Turismo	1	B3
Zona 2	12	Revista eletrônica científica do CRA-PR	1	B3
	13	Revista Ciências administrativas	1	B4
	14	Revista Gestão Organizacional	1	B2
	15	Revista Organizações em contexto	1	B2
	16	Revista Pensamento & Realidade	1	B3
	17	Revista Pensamento Contemporâneo em administração	1	B2
	18	Revista de Administração de Empresas	1	A2
	19	Estudo de psicologia	1	A1
	20	Revista de Administração Mackenzie	1	B1

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado na Plataforma Sucupira.

Após a devida obtenção dos indicativos de qualidade, os periódicos que obtiveram classificação máxima, A1 e A2, que contemplam periódicos de excelência internacional quanto ao conteúdo de suas produções científicas, ocuparam as posições 1, 4, 7, 18 e 19 no

Ranking. Os periódicos de excelência nacional, classificados como B1 e B2 ficaram nas posições 5, 6, 8, 10, 14, 15, 17 e 20, periódicos de média relevância, denominados B3, B4, e B5 ocuparam as posições 2, 3, 9, 11, 12, 13 e 16 do *Ranking*, conforme exposto no Quadro 1.

Quanto à etapa do “Multiplicador de Bradford”, postulada por Pinheiro (1982), que diz respeito à densidade, proporcionalidade e/ou discrepância do objeto de estudo em questão, de uma zona comparada à outra, tem-se que, feita a divisão do número de periódicos da 2ª zona (9), pela 1ª zona (7), e, posteriormente, da 1ª zona pela zona núcleo (4), o número de periódicos presentes em uma zona em relação à subsequente se mantém entre 1,75 e 1,28 oscilando no máximo em $\pm 0,4$.

Foram contabilizados um total de 75 autores responsáveis pela elaboração das produções científicas em questão, dos quais 47 eram mulheres e 28 homens. Destes, quatro autores se destacaram: Mirlene Maria Matias Siqueira com 3 artigos publicados; Diego César Terra de Andrade; Luis Felipe Dias Lopes e Maria Cristina Ferreira cada um com 2 artigos. Das 25 produções encontradas, 22 foram elaboradas e publicadas em parceria entre diversos autores, o que explica o número de autores ser superior ao quantitativo de artigos publicados. Contabilizou-se, assim, que 36% dos autores são homens e 64% mulheres.

Estes dados vão ao encontro do estudo bibliográfico de Costa (2021), tendo em vista que as mulheres também foram as que mais publicaram sobre o assunto.

Da amostra de 25 produções, foram encontrados apenas cinco artigos com direcionamento ao setor público. Ademais, evidenciou-se que são escassas as produções científicas sobre o engajamento no trabalho nas organizações públicas brasileiras e o tema precisa ser aprofundado e aplicado em amostras maiores. Tais dados coadunam com os achados de Cid (2018), para quem há escassez nos trabalhos referentes ao engajamento. Quanto ao recorte temporal da amostra, realizada em um período de 10 anos, 2011 a 2020, foram obtidos os seguintes resultados quanto ao quantitativo de publicações a cada ano, conforme explicitado no Gráfico 1.

Gráfico 1- Número de publicações durante os anos de 2011 -2020.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Durante o ano de 2019, as publicações sobre engajamento no trabalho foram mais recorrentes, contando com 10 artigos, em segundo lugar tem-se o ano de 2017, com cinco publicações e, em terceiro lugar, o ano de 2020, com quatro artigos publicados.

Em comparação com os resultados encontrados por Costa (2021), a presente pesquisa encontrou resultados semelhantes, sendo que os anos com maior número de publicações foram 2019 e 2017, que, naquele estudo, perfizeram o número de quatro artigos em 2019 e quatro artigos em 2017. Em relação ao ano destaque (2019), vale ressaltar que os periódicos responsáveis por tais publicações neste período, de acordo com o demonstrado no Quadro 2, foram:

Quadro 2- Periódicos que publicaram em 2019.

Plataforma	Periódicos que publicaram em 2019	Nº de publicações
<i>Spell</i>	Revista de Carreiras e Pessoas	2
<i>Spell</i>	Revista Ciências administrativas	1
<i>Spell</i>	Revista Organizações em contexto	1
<i>Spell</i>	Revista desenvolvimento em questão	1
<i>Spell</i>	Revista de Administração Mackenzie	1

<i>SciELO</i>	Revista de Administração Contemporânea	2
<i>SciELO</i>	Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental	1
<i>SciELO</i>	Psicologia Teoria e Pesquisa	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

No artigo de Costa (2021), cada um dos 15 periódicos contou com apenas uma publicação. Esses periódicos foram os seguintes: Revista Interinstitucional de Psicologia, Estudos de Psicologia, Avaliação Psicológica, *Society and Development Research*, Psico, Psico-USF, Revista Ciências Administrativas, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Revista de Administração, Contabilidade. e Economia da FUNDACE, Revista Gestão Organizacional, Revista Pensamento e Realidade, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Desenvolvimento em Questão, Gestão Humana e Social, Teoria e Prática em Administração.

Análise de Conteúdo

Para atender aos objetivos específicos, quais sejam: v) Identificar as metodologias comumente utilizadas nos artigos encontrados nas plataformas *ScieLO* e *Spell*, no período de 2011 a 2020; e vi) Sumarizar os resultados encontrados nos artigos das plataformas *ScieLO* e *Spell*, no período de 2011 a 2020, em termos de engajamento no trabalho nas organizações públicas foi realizada a análise de conteúdo dos cinco artigos que versavam sobre engajamento no serviço público. O Quadro 3 apresenta os artigos selecionados para análise de conteúdo categorial.

Quadro 3 - Artigos com abordagem no engajamento no Trabalho na administração pública.

Periódico	Título do artigo	Ano
Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace	Engajamento no Trabalho na Administração Pública: Uma Pesquisa no Poder Judiciário no Estado do Pará, Brasil	2020
Revista de Administração Contemporânea	Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural	2019

Revista Desenvolvimento em Questão	Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino	2019
Revista de Carreiras e Pessoas	Engajamento no trabalho: Uma Análise do engajamento de Servidores Públicos Estaduais de uma Instituição de Ensino Superior	2020
Revista Organizações em contexto	Percepções de engajamento no Trabalho sob a Ótica do Modelo JD-R: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro	2019

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir estão os resultados do artigo 1, apresentando suas categorias, inferências e metodologia, dispostas no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise de Conteúdo Artigo 1.

ARTIGO 1	
TÍTULO	Engajamento no Trabalho na Administração Pública: uma pesquisa no Poder Judiciário no Estado do Pará, Brasil
CONCEITO	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
1.1 Definição de engajamento	Engajamento é o estado de bem estar, melhor desempenho e produtividade no trabalho. A importância desse estado positivo dos profissionais beneficia tanto a organização quanto seus trabalhadores na busca por seus objetivos.
1.2 Relação oposta da síndrome de <i>burnout</i> e o engajamento	Neste artigo foi constatada que a relação entre a síndrome e o engajamento são opostas, visto que um indivíduo com alto nível de engajamento, não compartilha simultaneamente desse estado negativo. A síndrome de <i>burnout</i> foi reconhecida como uma exaustão psicológica e emocional do trabalhador. Esse estado afeta o engajamento do indivíduo, proporcionando estresse nos trabalhadores, afetando, conseqüentemente, seu desempenho
RESULTADOS	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
1.3 Elementos do engajamento mais presentes na organização pesquisada	Os resultados demonstraram uma intensidade média de engajamento entre os 411 servidores de uma seção do judiciário do Estado do Pará, no ano de 2019. Além disso, os dados confirmaram que a absorção pode ser explicada pela dedicação e pelo vigor, ou seja, o engajamento é um conjunto de fatores de necessidades pessoais, ambientais e motivacionais.
1.4 Reforçar o engajamento no trabalho	Os resultados indicam que falta absorção nos servidores nessa seção do judiciário. A absorção é uma dimensão do Engajamento no trabalho que pressupõe uma disposição de concentração na realização do trabalho e uma sensação de prazer em sua conclusão, ou seja, o tempo passa sem ser percebido. Os resultados do artigo indicam também que para uma melhora dos níveis de absorção é necessário investimentos no aprimoramento de estratégias organizacionais e treinamento de líderes focados em melhorar o engajamento dos servidores aumentando o bem-estar desses.

METODOLOGIA	
<p>A metodologia utilizada na pesquisa foi na forma de <i>survey</i> descritiva, contou com 84 entrevistados em amostragem não probabilística e utilizou a escala <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-17). O tratamento dos dados quantitativos envolveu técnicas da estatística descritiva, como a inferencial também. Dessa maneira, o objetivo de verificar o engajamento quantificadamente foi atingido com sucesso, nesse órgão pesquisado.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Alves *et al.* (2020).

Conforme abordagem de Santos *et al.* (2019), a falta de absorção é um problema para os servidores, tendo em vista que dificuldades de concentração inibem o adequado desenvolvimento do indivíduo frente às suas atividades laborais. Confrontando ambos os resultados dos artigos, observa-se a necessidade investimento por parte da administração pública para melhor todas as dimensões do engajamento seja vigor, dedicação e absorção.

No Quadro 5 são expostos os resultados do artigo 2, apresentando suas categorias, inferências e a metodologia.

Quadro 5 - Análise de Conteúdo Artigo 2.

ARTIGO 2	
TÍTULO	Engajamento no Trabalho no Serviço Público: um Modelo Multicultural
CONCEITO	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
2.1 Satisfação no trabalho e engajamento	O engajamento no trabalho possuiu uma ligação com a satisfação no trabalho. O estado cognitivo positivo do servidor é um catalisador para desenvolver as atividades com mais motivação.
2.2 Valores e sua importância	Os valores pessoais e organizacionais são de suma importância para o fomento adequado do engajamento. A Cultura Organizacional precisa deixar claro as crenças, os objetivos, os ideais comuns entre todos os servidores que são valorizados pela organização, como forma de pertencimento do indivíduo à organização. Por Cultura Organizacional entende-se um conjunto complexo de valores, crenças e ações da organização, servindo como guia de comportamento e mentalidade dos colaboradores.
RESULTADOS	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
2.3 articulações entre os valores pessoais e os valores organizacionais	Os resultados mostraram que valores influenciam o engajamento no trabalho dos servidores públicos. Ainda, que a medição da satisfação no trabalho é um parâmetro de afirmação do bem-estar desses servidores. Esses valores e engajamento influenciam a vida do indivíduo em diversas áreas, quais sejam: saúde, familiar, social e no trabalho.

2.4 Estado afetivo no ambiente laboral	Conforme exposto nos resultados, o ambiente organizacional é um dos principais componentes para um bom resultado nas atividades laborais. Ou seja, um ambiente de trabalho afetivo, alegre e ativo promove um bom Comprometimento e engajamento no trabalho.
METODOLOGIA	
O instrumento desta pesquisa foi constituído de três escalas: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) e <i>Articulación entre la Persona y la organización</i> (APO). Logo, essa pesquisa buscou fundamentos da estatística descritiva e inferencial para realizar as conclusões das coletas de dados. Os autores foram muito assertivos na junção das três escalas, pois conseguiram ter uma visão mais detalhada para aferir os valores pessoais, satisfação no trabalho e engajamento no Trabalho.	

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Andrade (2019).

Para Costa (2021), a satisfação no trabalho é um antecessor do engajamento, tendo em vista que uma pessoa engajada sente prazer no trabalho que realiza. Assim, "o engajamento envolve, neste sentido, o bem-estar ou satisfação, que trazem consigo um alto nível de energia e forte identificação com o trabalho" (LEITER; BAKKER, 2010 apud COSTA, 2021, p. 5).

O Quadro 6 apresenta os resultados do artigo 3.

Quadro 6 - Análise de Conteúdo Artigo 3.

ARTIGO 3	
TÍTULO	Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino
CONCEITO	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
3.1 Comprometimento organizacional	O comprometimento promove uma boa relação social e organizacional. O construto pode ser caracterizado por fatores, como: disposição para exercer suas atividades, crenças nos valores da organização e pelo desejo de pertencimento. Por conseguinte, o trabalhador busca os seus objetivos pessoais e favorece também os objetivos da organização.
RESULTADOS	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
3.2 A correlação positiva do comprometimento e do Engajamento no trabalho	O Comprometimento e o Engajamento têm uma correlação positiva. Isso significa que pessoas com a sensação de pertencimento à organização, que se identificam com o trabalho, têm mais propensão a se engajarem no trabalho que realizam.
3.3 Servidores públicos engajados	Os índices de engajamento dos 79 servidores públicos do Instituto Federal do Rio Grande do Sul foram de médio até muito alto. Esse resultado demonstra que se pode obter servidores públicos engajados quando esses possuem identificação com a organização e com o trabalho que realizam, sentindo orgulho de nela estar e o desejo de nela permanecer para ajudar a alcançar os seus objetivos. Apesar de não ter tido uma média ruim, a absorção ficou com a menor porcentagem em relação a dedicação e vigor, consequentemente, alguns servidores ficam tão concentrados no trabalho que não veem o tempo passar.

METODOLOGIA
<p>Esta pesquisa é caracterizada como pesquisa descritiva, quantitativa, na coleta de dados, sendo que se utilizou um questionário com questões fechadas para investigar os níveis de comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho e suas dimensões.</p> <p>Para verificar o Engajamento no trabalho foi utilizado a escala <i>Utrecht Work Engagement Scale (Uwes)</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Pereira (2019).

De acordo com Obregon et al. (2020), o comprometimento é um dos resultados positivos que podem ser impulsionados pelo engajamento no trabalho, e para os autores, quanto mais esforços forem depreendidos pela organização para aumentar os níveis de engajamento, maiores serão os benefícios, pois a medida em que são estimulados o comprometimento e a realização profissional, conseqüentemente, haverá ganho tanto para os trabalhadores quanto para a o desenvolvimento da organização.

O Quadro 7 apresenta os resultados do artigo 4.

Quadro 7 - Análise de Conteúdo Artigo 4.

ARTIGO 4	
TÍTULO	Engajamento no trabalho: uma análise do Engajamento de servidores públicos estaduais de uma Instituição de Ensino Superior
CONCEITO	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
4.1 A relação do vigor com o Engajamento.	O vigor é uma dimensão do engajamento, que é entendido como alto nível de energia e demonstra que o trabalhador persiste em situações difíceis. Portanto, é motivado pelo desafio, e caracteriza-se pelo entusiasmo e orgulho. Essa característica do vigor é essencial para o servidor engajado. Nos tempos atuais, é evidente a exigência do alto nível de vigor dos servidores que necessitam de resiliência mental no ambiente laboral.
RESULTADOS	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
4.2 Engajamento Satisfatório	Os resultados indicaram que o engajamento dos servidores públicos nessa instituição de ensino superior do Estado do Paraná está satisfatório e que o vigor desses servidores públicos foi a dimensão mais alta em relação a dedicação e a absorção. A dedicação é o entusiasmo e o envolvimento, já a absorção seria a concentração no trabalho, como o tempo passa rápido no trabalho. Portanto, todos esses níveis estão adequados nesses servidores.
4.3 Relação entre funcionários e liderança	Observou-se que as boas relações entre os funcionários e a liderança trazem impactos positivos no engajamento e pode aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho. Proporcionando um bem-estar na organização.
METODOLOGIA	

Esta pesquisa é caracterizada como pesquisa descritiva, quantitativa, aplicada e de campo. Além disso, foi denominada descritiva, pela aplicação dos questionários e posterior análise dos dados. O questionário do modelo Utrecht, foi desenvolvido justamente para analisar o engajamento no trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Kobernovicz e Stefano (2020).

Os dados desta pesquisa indicaram que a liderança é de suma importância para o fomento do engajamento. Da mesma forma, a pesquisa de Oliveira e Rocha (2017) evidencia que o engajamento está positivamente e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. Ainda para os autores, os resultados encontrados demonstraram que existe uma relação negativa entre o engajamento e a intenção de rotatividade. Desta forma, pode-se inferir que a qualidade da liderança influencia no engajamento e consequentemente na retenção do capital intelectual.

O Quadro 8 apresenta os resultados do artigo 5.

Quadro 8 - Análise de Conteúdo Artigo 5

ARTIGO 5	
TÍTULO	Percepções de engajamento no Trabalho sob a ótica do modelo JD-R: estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro
CONCEITO	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
5.1 O impacto positivo dos recursos pessoais	Os recursos pessoais possuem um impacto positivo no engajamento. Portanto, os recursos pessoais referem-se à capacidade do indivíduo em promover o seu ambiente adequado, ou seja, demonstrar uma percepção de controle e impacto nesse ambiente organizacional. Desta forma, o engajamento no trabalho ocorre quando os trabalhadores conseguem equilibrar, positivamente, todas as suas emoções e conversar com sua gestão de forma clara.
5.2 O fator emoções no engajamento	O engajamento no trabalho pode ser influenciado por emoções extrínsecas ao indivíduo, quais sejam: liderança, colegas de trabalho, família. Como também, pode ser influenciada por emoções internas, como: estado negativo ou positivo do indivíduo. Logo, as equipes podem ajudar nas emoções promovendo entusiasmo e motivação ao trabalhador.
RESULTADOS	
CATEGORIAS	INFERÊNCIAS
5.2 Engajamento Limitado	Os resultados do presente artigo apontaram como um engajamento limitado. Portanto, os servidores técnico-administrativos do CEFET/RJ não tinham um nível de engajamento tão elevado por falta de investimentos estruturais, às vezes pela parte procedimental que não viam como desafiador, apenas burocrático. Esse limite no engajamento é disposto pela desigualdade de atribuições de tarefas dentro do CEFET/RJ. Ou seja, alguns tinham mais trabalho do que outros.
METODOLOGIA	

A pesquisa foi do tipo descritivo e com abordagem qualitativa. O roteiro das entrevistas e o inventário de frases para complemento foram elaborados a partir dos aspectos teóricos e do questionário relativo ao modelo JD-R.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Santos *et al.* (2019).

Os recursos pessoais como condição antecedente do engajamento também podem ser denominados como capital psicológico. Colaboradores com os recursos pessoais (autoeficácia, otimismo, resiliência e esperança) adequados desenvolvem melhores capacidades, habilidades e competência. Portanto, é de suma importância a preocupação organizacional com o capital psicológico, visto que indivíduos mais confiantes promovem suas atividades com mais otimismo, não medem esforços para atingirem os objetivos, não são intimidados pelos desafios, além de também demonstrarem esperança em atingirem as metas organizacionais (CID, 2018).

A análise de comparação foi elaborada com as orientações de Silva e Fossá (2015) comparando o conteúdo entre as categorias e o referencial teórico, apresentando diferenças, semelhanças e análise geral entre os 5 artigos escolhidos para a análise de conteúdo.

Diferenças e semelhanças entre as categorias

Após as análises dos artigos, constatou-se que as diferenças entre os artigos não estão no construto engajamento no trabalho em si, pois ambos conceituam o engajamento como um estado mental positivo composto por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002). No entanto, os artigos trazem diferentes objetivos em termos de correlações com outros constructos, como comprometimento, engajamento e síndrome de burnout, mas nas relações que se pode fomentar com outros aspectos do comportamento organizacional.

Na categoria 1.1, o foco do artigo Alves *et al.* (2020) não foi buscar nenhuma relação com outro comportamento psicológico, apenas nas dimensões abordadas por Schaufeli *et al.* (2002) vigor, dedicação e absorção. No entanto, conforme as categorias 2.1, 3.1, 4.3, 5.1 respectivamente, os artigos 2, 3, 4 e 5 foram diferentes, pois relacionaram o engajamento no trabalho com outros fatores, como: valores organizacionais, comprometimento, liderança e recursos pessoais. Além disso, houve um importante diferença no resultado do artigo 2 e 5, visto que para Andrade (2019) não foi constatado o senso comum de que os servidores públicos não trabalham com vigor, mas nos resultados de Santos *et al.* (2019) a visão do

senso comum foi averiguada, visto que alguns servidores entrevistados concordam que alguns servidores trabalham pouco.

Uma semelhança foi evidenciada nas construções das metodologias, visto que 4 artigos utilizam a escala *Engagement Scale (UWES-17)* de Schaufeli *et al.* (2002), traduzida para o português, no Brasil, por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). No entanto, uma diferença observada foi no artigo 5, que utilizou modelo JD-R que é um modelo de questionário restrito e não disponível na *internet*.

Diante disso, observou-se nos resultados dos cinco artigos que os servidores públicos são engajados, ou seja, experimentando vigor em suas atividades, grande parte estão dedicados nas execuções de tarefas e têm absorção nas práticas laborais (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Portanto, não possuem falta de engajamento substancial ou baixo. Assim, os dados quantitativos dos cinco artigos pesquisados demonstraram que mesmo em diferentes órgãos, o engajamento dos servidores é adequado (ANDRADE, 2019). Entretanto, dentro dos resultados encontrados por Santos *et al.* (2019), observou-se um engajamento limitado, no qual servidores não conseguem ser mais produtivos devido à estrutura burocrática do trabalho, e, ainda, haver sobreposição de papéis ou terem pouco trabalho. Portanto, o nível de vigor que foi evidente nos outros 4 artigos não demonstrou o mesmo engajamento positivo no artigo 5 em relação a categoria 5.2.

Outra semelhança está nas categorias 1.1, 2.1 e 3.3 que discutem que o engajamento é um fator de suma importância para o desenvolvimento das organizações públicas, pois os servidores mais engajados produzem mais e são mais felizes em suas atividades laborais (ALVES *et al.* 2020). Além disso, os resultados encontrados no artigo 1, Alves *et al.* (2020) vão na direção dos achados de Pereira (2019) - artigo 2, que indicaram que os níveis de absorção no trabalho podem afetar o engajamento como um todo. Os níveis de concentração são importantes para a percepção de prazer com suas atividades e como o colaborador reage com foco ao trabalho. Logo, os níveis de resultados encontrados em ambos os órgãos públicos foram menores que as outras dimensões do engajamento como vigor e dedicação (KOBERNOVICZ; STEFANO, 2020).

Análise geral

Os conceitos abordados nos artigos se complementam e essa concordância é relevante para criar mais conexões entre outras pesquisas. Todos contribuíram em seus estudos para a importância do tema na administração pública. Ademais, ressaltaram que o desenvolvimento desses servidores depende dessa satisfação e motivação organizacional e pessoal (ANDRADE, 2019; ALVES *et al.*, 2020; PEREIRA, 2019; KOBERNOVICZ; STEFANO, 2020; SANTOS *et al.*, 2019).

Por outro lado, pontos negativos como burocracia e o baixo nível de absorção foram mensurados nas pesquisas analisadas. Porém, não houve um estudo aprofundado sobre esses aspectos negativos ou contrários ao engajamento no trabalho, ou seja, faltam também estudos qualitativos para compreensão desses fatos relacionados aos servidores públicos (ALVES *et al.*, 2020).

Apesar dos escassos estudos qualitativos sobre a temática, Santos *et al.* (2019) conseguiram reproduzir um estudo qualitativo muito válido, no qual conseguiu conversar com os servidores e realizar perguntas pessoais sobre o engajamento no trabalho. Essa estrutura foi importante para obter diferentes resultados sobre como mensurar o engajamento no trabalho e verificar aspectos organizacionais importantes para o desenvolvimento desse engajamento.

Além disso, conforme Kobernovicz e Stefano (2020), é de suma importância pesquisas sobre o tema, mas, para que esses estudos se concretizem, é necessário o interesse da própria administração pública para o desenvolvimento de mais pesquisas com os outros órgãos e para que o acesso aos servidores públicos seja facilitado. O fomento de pesquisas na área poderão ter impactos positivos para sociedade, organizações e servidores.

Ademais, é importante ressaltar que mesmo com resultados médios de engajamento no trabalho na Administração Pública nos 5 artigos pesquisados, é necessário mais investimento em políticas de Gestão de Pessoas. Ainda, para se potencializar o engajamento no trabalho na Administração Pública é necessário promover treinamentos, principalmente para formação das lideranças. Tais ações são importantes para a promoção do engajamento no trabalho e, ainda, para a geração de bem-estar, produtividade sustentável (ANDRADE, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar o panorama das produções científicas brasileiras acerca do engajamento no trabalho, por meio de uma análise categorial de conteúdo e uma análise bibliométrica das produções publicadas entre 2011 e 2020, nas plataformas *SciELO* e *Spell*.

Dessa forma, foi possível compreender e analisar o cenário de produções desses artigos brasileiros no setor privado e público. Sobremaneira, com a missão de atender as expectativas dos objetivos, constatou-se a produção de poucos artigos nas plataformas referenciadas. Foram totalizados 25 artigos em dez anos, sendo que 47 autoras e 28 autores produziram os estudos. O ano com maior número de publicações foi 2019.

Portanto, evidenciou-se que são escassas as produções científicas sobre o engajamento no trabalho no Brasil e principalmente nas organizações públicas brasileiras. Diante disso, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas sobre o assunto de forma que outras bases de dados sejam averiguadas. Ademais, indica-se, também, uma análise bibliométrica realizada com os artigos internacionais, propondo análises comparativas as produções nacionais, visto que o presente artigo se limitou apenas a documentos em português para as análises.

Importante mencionar que a presente pesquisa contribuiu para divulgar a importância dos comportamentos organizacionais produtores e sustentáveis no que tange ao engajamento no trabalho. Constatou-se, porém, que o tema precisa ser aprofundado e, ao mesmo tempo, ampliado para amostras maiores, conforme mencionado por Cid (2018). Outrossim, na mesma direção do que postulou Costa (2021), faz-se necessário intensificar estudos qualitativos sobre o tema.

Dessa forma, é de suma importância o investimento por parte da organização para promover treinamento e desenvolvimento objetivando formar gestores públicos mais engajados, assim como o fomento da percepção das políticas e das práticas de gestão de pessoas de alto desempenho. Da mesma forma, é de suma importância que as políticas e as práticas de gestão de pessoas fortaleçam a percepção de justiça distributiva e de procedimentos, a melhoria das relações líderes-liderados e, ainda, promovam mais identificação e fomento do orgulho em pertencer àquela organização e o desejo de estar nela para ajudar a alcançar os seus objetivos.

As estratégias organizacionais precisam ser revitalizadas e modernizadas para uma elevação da produtividade dos servidores públicos, proporcionando, assim, uma melhora nos serviços prestados, gerando benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, bem como para os usuários dos serviços. Isto se justifica porque sabe-se que os fatores consequentes do engajamento podem ser mais bem-estar, cidadania organizacional, que são os comportamentos discricionários extra papel em prol da organização, menos intenção de sair e, por fim, menos distúrbios psiquiátricos (COSTA, 2021).

Na esteira da importância desta pesquisa, esse estudo ajuda a disseminar a importância de mais estudos voltados para o engajamento no trabalho, principalmente no serviço público. Sendo assim, sugere-se investimentos na área de estudos de comportamento organizacional na Administração Pública para um desenvolvimento do engajamento no trabalho no setor público

Enquanto autores, esta pesquisa permitiu demonstrar a importância do engajamento no trabalho, seja em organizações privadas ou públicas, na perspectiva de que se pode aumentar o engajamento, caracterizado como estado mental positivo que coaduna em esforços e energia direcionados ao trabalho realizado.

Além disso, em um mundo de constantes mudanças, os atuais e futuros gestores precisam construir conhecimentos, habilidades, e atitudes, cujo conjunto sinérgico denomina-se competências, para que, desta forma, promovam melhores práticas que fomentem engajamento no trabalho nas organizações.

REFERÊNCIAS

AGNST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. (2009). Tradução do manual do UWES Work Engagement Scale. SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B.; 2003. Disponível em <<http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals-2/>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

ALVES, Isabela Maciel Portela et al. Engajamento no trabalho no trabalho na Administração Pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 95-112, 2 mar. 2020. FUNDACE. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i1.675>

ANDRADE, Diego César Terra de. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: um modelo multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 49-76, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>.

ANTONACOPOULOU, E.. Organisational Learning for and with VUCA: Learning Leadership Revisited. **Teoria e Prática em Administração (Theory and Practice Management Journal–Leading Brazilian Journal)**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 10–32, 2018. DOI: 10.21714/2238-104X2018v8i2-40869. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/40869>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006. Semestral. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16/5>. Acesso em: 30 jul. 2021.

ARAÚJO, Tatiane Cardoso de. **Engajamento no trabalho**: um estudo de caso em um setor de uma instituição federal de ensino. 2019. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Pública, Instituto Federal de Brasília, Brasília, 2019.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P.. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 74-88, fev. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2010.546711>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2011-03226-010>. Acesso em: 08 maio 2021.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; LIEKE, L. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. **Journal of vocational behavior**, v. 80, n. 2, p. 555-564, abr. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>.

BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research.** London: Psychology Press, 2010. Cap. 1. p. 1-9. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**, v. 1, p. 279-310, 2013.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. **Porto Alegre: Artmed**, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília. 1995

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995. **Rap Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 7-26, jul. 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. DO ESTADO PATRIMONIAL AO GERENCIAL. **Cia. das Letras**, São Paulo, p. 222-259, 2001.

DIAS, Miriam Ferreira Freire. **Análise Bibliométrica da Pesquisa em Nanotecnologia e Saúde no Brasil.** 2015. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cchs/eb/arquivos/tccs-acima-de-9/TCC-%20MIRIAM%20FERREIRA%20FREIRE%20DIAS.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; OLIVEIRA, Thais Aluxe de; SILVA, Daniele Cristhiane da. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 14, n. 5, p. 74-103, out. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712013000500004>.

CASTRO, Carolina Sant'anna Antunes Azevedo et al. Burnout syndrome and engagement among critical care providers: a cross-sectional study. **Revista Brasileira de Terapia**

Intensiva, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 381-390, jul. 2020. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.5935/0103-507x.2020006>.

CID, Daren Tashima. **O impacto do capital psicológico e do comportamento do redesenho no trabalho sobre o engajamento no trabalho**. 2018. 208 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.

COELHO, Gabriel Lins de Holanda. **Valores humanos nas organizações: relação com a síndrome de Burnout e o engajamento laboral**. 2014. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MENDES, Ireneu de Oliveira; SILVA, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia da. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [S.L.], v. 37, p. 31-54, 2019. Universidade do Porto, Faculdade de Letras. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>.

COSTA, Silas Dias Mendes. Engajamento no trabalho: estudo bibliométrico da produção científica nacional nas plataformas capes e spell (2010-2019). **Revista Gestão & Conexões**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 53-70, 6 ago. 2021. Universidade Federal do Espírito Santo. <http://dx.doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.32017.53-70>.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020. 336 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

KAHN, W. A.. PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1 dez. 1990. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.2307/256287>.

KJELDSEN, Anne Mette; HANSEN, Jesper Rosenberg. Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-48, 2018.

KOBERNOVICZ, Marilene; STEFANO, Silvio Roberto. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 9-18, 2 jan. 2020. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.44284>.

MACEY, William H.; SCHNEIDER, Benjamin. The meaning of employee engagement. **Industrial and organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.

MAGNAN, Emília dos Santos et al. Normatization of the Brazilian Utrecht Work Engagement Scale. **Revista Avaliação Psicológica**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 133-140, 10 jul. 2016. Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP). <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.. Job Burnout. **Annual Review Of Psychology**, [S.L.], v. 52, n. 1, p. 397-422, fev. 2001. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.52.1.397>>. Acesso em: 02 maio 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo: editora Revista dos Tribunais, 21 ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E.. What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. **Journal Of Public Administration Research And Theory**, [S.L.], v. 22, n. 4, p. 761-792, 19 abr. 2012. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mus013>.

MODESTO, Cícero. **A influência da motivação no desempenho dos servidores públicos na prefeitura de Sorocaba**. 2018. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialista em Gestão Pública, Universidade Federal de São João del Rei, Votorantim, 2018.

OBREGON, S. L.; SCHWAAB, K. S.; LOPES, L. F. D.; CERETTA, P. S. Engajamento no Trabalho e Síndrome de Burnout: Uma Análise Estrutural com Abordagem Quantílica. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 67-81, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/61746/engajamento-no-trabalho-e-sindrome-de-burnout--uma-analise-estrutural-com-abordagem-quantilica/i/pt-br>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C.. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração Pública**. 6ª. ed. São Paulo: Método, 2016. 676 p.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 552 p.

PEREIRA, André da Silva; LOPES, Dionara Dorneles. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. **Desenvolvimento em Questão**, [S.L.], v. 17, n. 48, p. 139-158, 27 ago. 2019. Editora Unijui. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158>.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **Lei de Bradford: uma reformulação conceitual**. 1982. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 480 p.

SAKS, Alan M.. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal Of Managerial Psychology**, [S.L.], v. 21, n. 7, p. 600-619, out. 2006. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2006-13345-001>>. Acesso em: 16 maio 2021

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.. El engagement em el trabajo. Cuando el trabajo se convierte em pasión. Madrid. Spain: Alianza Editorial, 2009. <http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf>.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014.

SANTOS, Sheila da Silva Carvalho et al. Percepções de engajamento no trabalho sob a ótica do modelo JD-R: estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 121-158, 2019.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C.. Engajamento no trabalho. **São Paulo: Casa do Psicólogo**, 2013.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; VAN RHENEN, Willem. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 30, n. 7, p. 893-917, 2009.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B.. The Measurement of Engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal Of Happiness Studies**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1015630930326>.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands- resources model: Implications for improving work and health. In: G. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-94-007-5640-3_4>. Acesso em : 05 ago. 2021.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, [S.L.], v. 7, p. 11-18, 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300003>.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Vigílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 8. p. 316-348.

SOARES, Patrícia Bourguignon et al. Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre Tecnologia de Construção e Edificações na base de dados. Web of Science. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 175-185, 2016.

SOUZA, Vanessa Gonçalves Ribeiro. **A evolução da administração pública brasileira: reforma gerencial, a nova gestão pública**. 2019. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal)—Universidade de Brasília, Anápolis - GO, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 216 p.

WELCH, Mary. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 328-346, 11 out. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111186968>.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Vigílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 615 p.