

FORTALECENDO O ENGAJAMENTO: O CAMINHO PARA DESEMPENHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Regina Fujiko Tagava ¹

INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho tem ganhado centralidade nas discussões organizacionais por ser reconhecido como um dos principais preditores de desempenho, bem-estar e permanência profissional. Inserido no campo da Psicologia Positiva, o construto refere-se ao estado psicológico positivo durante o exercício da atividade laboral, caracterizado por altos níveis de energia, dedicação, imersão e conexão com as tarefas (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER & DEMEROUTI, 2008).

Historicamente, os primeiros estudos consideravam engajamento como o oposto do *burnout*, compreendendo-o como o polo positivo de um continuum que iria da exaustão à vitalidade (MASLACH & LEITER, 1997). Entretanto, pesquisadores posteriormente demonstraram que *burnout* e engajamento são construtos distintos, não podendo ser medidos pela mesma escala (SCHAUFELI et al., 2002). A partir desta inflexão teórica, o engajamento passou a ser definido como um estado motivacional e afetivo positivo, sustentado por três dimensões: vigor (energia e resiliência), dedicação (envolvimento e significado) e absorção (imersão e concentração) (BAKKER & DEMEROUTI, 2014; SCHAUFELI & BAKKER, 2004).

Tais avanços conceituais impulsionaram um acúmulo expressivo de pesquisas e aplicações práticas. Evidências mostram que trabalhadores engajados apresentam maior produtividade, satisfação, aprendizagem contínua, menor rotatividade e menor absenteísmo, além de maior bem-estar psicológico (BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI, 2013). No campo educacional e de serviços, o engajamento tem sido associado à qualidade da mediação pedagógica, ao clima institucional e à relação professor-aluno.

Diante do crescimento do uso do termo e da necessidade de precisão conceitual, este estudo buscou revisar e sistematizar as principais definições e modelos teóricos do engajamento no trabalho. Entender suas bases é fundamental para que gestores e

¹ Doutorado em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo UMESP – SP, regina.tagava@gmail.com



pesquisadores desenvolvam intervenções alinhadas ao desenvolvimento humano, ao desempenho sustentável e à qualidade de vida no trabalho.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, método relevante para revisões teóricas em contextos multidisciplinares, pois permite reunir, analisar e sintetizar resultados de pesquisas empíricas e conceituais sobre determinado fenômeno. Diferentemente das revisões sistemáticas estritamente quantitativas, a revisão integrativa possibilita compreender como o tema tem sido construído, debatido e aplicado ao longo do tempo, favorecendo um panorama amplo do estado da arte.

A busca foi realizada na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) entre setembro e outubro de 2020. A escolha da base justifica-se por sua representatividade acadêmica na América Latina, por reunir periódicos de Psicologia, Educação, Administração e Saúde – áreas diretamente relacionadas ao estudo do engajamento no trabalho. Foram utilizados os descritores “engajamento trabalho” (português), “*compromiso trabajo*” (espanhol) e “*engagement work*” (inglês), aplicados ao campo “título” com operadores booleanos, com o objetivo de localizar estudos cujo foco principal fosse o construto. O recorte temporal incluiu publicações entre 2006 e 2020, período marcado pela expansão das pesquisas baseadas no modelo tridimensional de Schaufeli & Bakker (2004).

A busca inicial identificou 1.790 artigos. Após a remoção de duplicidades, inacessibilidade e estudos não relacionados ao tema, restaram 1.785 publicações. Em seguida, realizou-se leitura de títulos e resumos, etapa que filtrou 116 artigos potencialmente elegíveis. Foram então aplicados os critérios de exclusão: (a) ausência de definição explícita de engajamento e (b) ausência de referência a modelos teóricos associados ao construto. Ao final do processo, 55 artigos compuseram o corpus de análise.

A etapa de análise consistiu em leitura exploratória, seguida de leitura analítica e categorial. Foram registradas informações como autor, ano, conceito adotado, perspectiva teórica e elementos-chave presentes na definição. Esse procedimento permitiu identificar convergências, contradições e evolução das concepções ao longo dos anos. A categorização final resultou em cinco perspectivas predominantes: oposta ao burnout, motivacional-afetiva, multidimensional, organizacional e tridimensional, utilizadas como eixos para discussão dos resultados.



A adoção desse percurso metodológico possibilitou observar tendências e padrões conceituais, evidenciando como o campo tem amadurecido e migrado de interpretações restritas para abordagens mais amplas e aplicadas às práticas de gestão. Embora concentrada apenas em uma base de dados, a revisão alcançou estudos internacionais publicados em português, espanhol e inglês, ampliando a diversidade da amostra. Como limitação, reconhece-se que a inclusão de outras bases poderia ampliar o número de estudos recuperados, além de favorecer análises bibliométricas e comparações culturais mais detalhadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão revelou que o engajamento no trabalho é um construto multidimensional e amplamente consolidado na literatura internacional, refletindo um avanço significativo nas pesquisas sobre comportamento organizacional e saúde ocupacional. Ao longo das últimas décadas, o conceito deixou de ser visto apenas como uma reação individual ao trabalho para ser compreendido como um fenômeno complexo, que integra aspectos psicológicos, motivacionais, relacionais e organizacionais.

Essa multiplicidade de abordagens demonstra o amadurecimento teórico do campo e a crescente preocupação das instituições com o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais humanos, produtivos e sustentáveis. Com base na análise dos estudos revisados, foi possível identificar cinco perspectivas centrais que estruturam a compreensão do engajamento: a perspectiva oposta ao burnout, a motivacional-afetiva, a multidimensional, a organizacional e a tridimensional, que se consolidou como modelo de referência.

1. Perspectiva oposta ao *burnout*: Inicialmente, o engajamento foi compreendido como a antítese do *burnout*, associado à energia, envolvimento e eficácia, em oposição à exaustão, cinismo e despersonalização (MASLACH & LEITER, 1997; SALANOVA et al., 2005). Embora essa relação tenha sido importante para o avanço teórico, estudos posteriores demonstraram que são construtos independentes (SCHAUFELI et al., 2002).
2. Perspectiva motivacional-afetiva: Pesquisadores como Bakker et al. (2008), Macey e Schneider (2008) e Seligman e Csikszentmihalyi (2000) ampliaram o



conceito, enfatizando o engajamento como estado de bem-estar positivo, entusiasmo, energia e motivação persistente. Nessa abordagem, o trabalhador engajado não apenas executa, mas se conecta emocionalmente ao trabalho.

3. Perspectiva multidimensional: Estudos passaram a evidenciar que o engajamento integra componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, como atenção, empenho, resiliência, concentração e prazer no fazer (ALARCON & EDWARDS, 2010; SCHAUFELI & BAKKER, 2004). O estado engajado envolve imersão total na tarefa e percepção de realização.
4. Perspectiva organizacional: Além do olhar individual, o engajamento também foi compreendido como fenômeno coletivo. Organizações com trabalhadores energizados, focados e dedicados apresentam maior inovação, melhor clima e desempenho superior (BAKKER & LEITER, 2010; KAHN, 1990; SAKS, 2006). Assim, o engajamento deixa de ser atributo apenas do indivíduo e torna-se indicador de saúde organizacional.
5. Perspectiva tridimensional (modelo mais aceito): O modelo mais utilizado e reconhecido internacionalmente é o de Schaufeli e Bakker (2004), composto por vigor, dedicação e absorção. Essa definição consolidou a construção de instrumentos de mensuração, como a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), amplamente validada em diferentes países, inclusive no Brasil.

Os resultados mostram que, embora com nuances, as definições convergem: o engajamento é um estado mental positivo, duradouro e relacionado ao trabalho, manifestado na energia para agir, entusiasmo com as tarefas e imersão no fazer. Trabalhadores engajados são mais produtivos, criativos, resilientes, cooperativos e apresentam maior permanência organizacional (BAKKER & DEMEROUTI, 2017; SCHAUFELI, 2013). Em contraponto, ambientes que carecem de autonomia, reconhecimento e suporte tendem a reduzir o engajamento e aumentar indicadores de adoecimento e turnover.

Do ponto de vista prático, compreender o engajamento como fenômeno psicológico e organizacional orienta estratégias de gestão de pessoas, programas de qualidade de vida no trabalho e políticas de valorização profissional. Em contextos educacionais e de serviços, favorece a qualidade das relações, o aprendizado e o senso de propósito. Assim, conhecer as diversas perspectivas teóricas contribui para ações mais precisas e humanizadas, alinhando bem-estar e desempenho.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão demonstrou que o engajamento no trabalho é um construto sólido, multidimensional e amplamente discutido na literatura. Há consenso de que trabalhadores engajados apresentam maior vitalidade, dedicação, foco e satisfação, favorecendo resultados organizacionais sustentáveis.

O modelo tridimensional de Schaufeli e Bakker consolidou-se como referência central, permitindo o avanço de pesquisas e a validação de instrumentos psicométricos. Como implicação prática, compreender o engajamento orienta intervenções que fortalecem autonomia, reconhecimento, suporte e condições adequadas de trabalho.

Conclui-se que o engajamento não deve ser visto apenas como indicador de motivação, mas como estratégia organizacional capaz de promover desempenho, qualidade de vida e ambientes mais humanos.

Palavras-chave: Engajamento profissional; Motivação no trabalho; Desempenho no trabalho; Gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALARCÓN, G. M.; EDWARDS, J. M. A relação entre engajamento, satisfação no trabalho e intenções de rotatividade. *Stress and Health*, v. 2, n. 3, p. e294–e298, 2010.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010.



BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P., & TARIS, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3).

KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 1, n. 1, p. 3–30, 2008.

MASLACH, C., & LEITER, M. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I., & LORENTE, L. (2005). Obstáculos e facilitadores organizacionais e burnout docente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

SCHAUFELI, W. B. (2013). What is engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*.

SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 5–14, 2000.

