O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista | 2025

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.15477952

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (2013-2022)

Gabrielle Loureiro de Avila Costa[1]

Resumo

A crescente competitividade do mercado tem impulsionado a necessidade de compreender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere ao engajamento laboral. Este artigo tem como objetivo analisar o panorama da produção científica internacional sobre engajamento no trabalho, com ênfase nas dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais, e propor uma agenda de pesquisa futura a partir de uma revisão sistemática da literatura. A metodologia adotada consistiu em uma Revisão Sistemática de Literatura na base de dados *Web of Science*, abrangendo publicações até 2023. Inicialmente, foram identificados 3.747 estudos, dos quais, após aplicação de critérios de elegibilidade e exclusão, restaram 690 documentos para análise. A análise bibliométrica foi conduzida por meio dos pacotes *Bibliometrix* e *Biblioshiny*, em linguagem R, ferramentas que possibilitam mapear tendências, identificar autores influentes, redes de colaboração e temas emergentes no campo do engajamento no trabalho. A análise da produção científica sobre Engajamento no Trabalho evidenciou um crescimento expressivo do tema, especialmente a partir de 2020, com destaque para estudos que relacionam o modelo de Recursos-Demandas, Burnout e Comportamento de Cidadania Organizacional. A literatura aponta para uma crescente diversificação dos enfoques teóricos e metodológicos, com destaque para a relação entre engajamento e desempenho, bem-estar e inovação organizacional. O mapeamento temático revelou dois principais clusters – um voltado aos impactos negativos e outro às práticas emergentes como o *job crafting* – e apontou a interconexão do engajamento com a saúde mental, liderança, gestão de pessoas e adaptação ao trabalho, sugerindo caminhos promissores para pesquisas futuras. A abordagem bibliométrica adotada permitiu uma visão abrangente e estruturada do tema, contribuindo para o direcionamento de futuras pesquisas e para o avanço do conhecimento na área.

Palavras-chave: Agenda de Pesquisa; Engajamento no Trabalho; Revisão Sistemática de Literatura.

Abstract

The growing competitiveness of the market has intensified the need to understand individual behavior in the workplace, particularly with regard to work engagement. This article aims to analyze the landscape of international scientific production on work engagement, with emphasis on the cognitive, emotional, and behavioral dimensions, and to propose a future research agenda based on a systematic literature review. The adopted methodology consisted of a Systematic Literature Review using the Web of Science database, covering publications up to 2023. Initially, 3,747 studies were identified, and after applying eligibility and exclusion criteria, 690 documents remained for analysis. Bibliometric analysis was conducted using the Bibliometrix and Biblioshiny packages in R, tools that allow for the mapping of trends, identification of influential authors, collaboration networks, and emerging themes in the field of work engagement. The analysis of scientific production on Work Engagement revealed a significant increase in interest in the topic, particularly since 2020, highlighting studies that relate the Job Demands-Resources model, burnout, and Organizational Citizenship Behavior. The literature demonstrates a growing diversification of theoretical and methodological approaches, with particular attention to the relationship between engagement and performance, well-being, and organizational innovation. The thematic mapping revealed two main clusters—one focused on negative impacts and another on emerging practices such as job crafting—and indicated the interconnection of engagement with mental health, leadership, people management, and work adaptation, suggesting promising avenues for future research. The bibliometric approach adopted provided a comprehensive and structured overview of the topic, contributing to the guidance of future investigations and the advancement of knowledge in the field.

Keywords: Research Agenda; Systematic Literature Review; Work Engagement.

[1] Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: gabrielle.adm01@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Com as mudanças no mercado e nas relações de trabalho nas últimas décadas, as organizações têm buscado profissionais com habilidades e comportamentos que ultrapassem as descrições tradicionais de cargos e funções. O Engajamento no Trabalho é importante para o desempenho e a eficácia das organizações, como mostram diversas pesquisas que exploram seus fatores influenciadores, impactos no desempenho individual e coletivo, além de conexões com outras áreas como satisfação no trabalho e comportamento organizacional. Esta abordagem integrada ao Engajamento no Trabalho auxilia a entender como os colaboradores podem contribuir significativamente para suas organizações.

O Engajamento no Trabalho surgiu como um elemento relevante para manter a produtividade e a dedicação dos profissionais, impactando positivamente sua saúde mental e física e elevando a produtividade. Trata-se de um estado motivacional caracterizado por altos níveis de energia, entusiasmo, dedicação e completa absorção nas atividades laborais; sendo uma resposta ativa a um ambiente de trabalho em constante mudança.

Ancorando-se a este contexto, entende-se que o Engajamento no Trabalho, quando apoiado por uma cultura de resiliência, contribui significativamente para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, em que o mesmo promove a melhoria das condições de trabalho e a qualidade de vida, pois motiva a buscar excelência e bem-estar no seu ambiente profissional.

Isto posto, justifica-se este estudo devido a relevância do Engajamento no Trabalho para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, há uma lacuna referente ao entendimento da temática no ambiente de trabalho e suas nuances no contexto organizacional. Assim, este artigo abarca uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) com a seguinte problemática: "*Qual é o panorama da produção científica sobre o Engajamento no trabalho no período de 2013 a 2022?*". Para tanto, o objetivo deste artigo consiste em analisar o panorama da produção científica internacional sobre Engajamento no Trabalho, propondo uma agenda de pesquisa. Importante destacar que esta RSL seguiu os protocolos simplificados de Oliveira *et al.* (2007) e Tranfield, Denyer e Smart (2003), os quais não são fundamentados no uso de diferenciados instrumentos de metanálise ou mesmo em critérios rígidos de um roteiro de coleta de dados como é o protocolo internacional mais difundido pela comunidade científica internacional, identificado pelo acrônimo PRISMA (MARANHÃO; PANTOJA, 2024; LIMA *et al.*, 2024).

Do ponto de vista metodológico, a RSL foi realizada com base na sequência dos pressupostos de Tranfield, Denyer e Smart (2003), que contém a etapa de planejar, conduzir a RSL e realizar o relatório de resultados, em consulta com a plataforma *Web of Science,* com abrangência em idiomas inglês,

português, espanhol. Após os filtros aplicados para seleção e exclusão de documentos, o corpus final da pesquisa ficou composto por 690 artigos, sendo escolhidos os 10 mais citados para este estudo. As descobertas desta pesquisa podem contribuir ao proporcionar perspectivas enriquecedoras para gestores e profissionais de Gestão de Pessoas, orientando o desenvolvimento de estratégias eficazes para aprimorar a cultura e o desempenho organizacional.

O presente texto está estruturado em um conjunto de seções, identificadas pelo referencial teórico sobre a temática, o percurso metodológico da pesquisa, em como os resultados e discussões da RSL sobre Engajamento no Trabalho, além da identificação das principais conclusões do estudo na seção de Considerações Finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A crescente competitividade no mercado de trabalho tornou evidente a importância de as organizações contarem com colaboradores que demonstram comportamentos essenciais. Dentre os comportamentos desejados, destaca-se o Engajamento no Trabalho, o qual figura como um componente fundamental no perfil almejado pelos gestores (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

De acordo com Macey e Schneider (2008), a presença de colaboradores engajados confere uma vantagem competitiva para as organizações, enquanto para Kaya e Karatepe (2019), tais colaboradores não apenas demonstram maior satisfação com suas ocupações, mas evidenciam um compromisso sólido com a organização, além de um desempenho aprimorado em suas responsabilidades. Nesse contexto, a análise dos fatores que influenciam o Engajamento no Trabalho assume um papel importante, pois pode orientar as organizações na criação de um ambiente de trabalho positivo, contribuindo para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Os estudos acerca do Engajamento no Trabalho tiveram sua origem com Kahn (1990). O autor observou que os indivíduos estabeleciam uma conexão abrangente e multifacetada com a organização durante o transcurso de suas jornadas laborais, manifestando um envolvimento genuíno com suas tarefas. Kahn (1990) destaca que o engajamento é moldado por fatores que abrangem aspectos individuais, interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, os quais exercem influência sobre os níveis de engajamento e desengajamento observados nas pessoas. É no cruzamento dessas influências que os indivíduos tomam decisões em níveis variados de consciência: optando por engajar-se e expressar-se ou por se retrair e se proteger durante a execução de suas atribuições.

Kahn (1990) define os fatores individuais como aqueles que se relacionam às características pessoais dos indivíduos, incluindo atitudes, valores, interesses, motivações e personalidades. Conforme

o autor, o nível de engajamento pode ser influenciado pela correspondência entre tarefas e responsabilidades com as preferências e habilidades específicas de cada indivíduo. Os fatores interpessoais estão ligados às relações e interações entre as pessoas, como a qualidade dos vínculos com os colegas de trabalho, o que impacta o engajamento (KAHN, 1990).

Relacionado aos fatores de grupo, trata-se da coesão, apoio e colaboração recíproca que, segundo a perspectiva de Kahn (1990), afetam a maneira como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. Os fatores intergrupais envolvem as relações e percepções entre diferentes grupos dentro da organização. Por fim, os fatores organizacionais estão relacionados às características e práticas da própria organização. De acordo com o autor, o Engajamento no Trabalho é influenciado tanto pelas preferências e habilidades individuais, quanto pelos programas de desenvolvimento pessoal oferecidos pelas organizações, além da liderança e das políticas de recompensa. Ambientes colaborativos também desempenham um papel importante em fomentar o Engajamento no Trabalho, incentivando uma cultura de coesão e apoio mútuo (KAHN, 1990).

Kahn (1990) argumenta que a interação dos fatores influencia as escolhas que os indivíduos fazem sobre como se envolvem com suas tarefas e com a organização, em que compreendê-los é importante para promover o Engajamento no Trabalho e prevenir o (des)Engajamento no Trabalho.

Considerando o exposto, Kahn (1990) formulou o conceito de Engajamento no Trabalho como o nível mais alto de desempenho que os indivíduos de uma organização podem atingir em seus respectivos papéis profissionais. Nessa perspectiva, o Engajamento no Trabalho motiva os colaboradores a dedicarem um esforço extra e a se engajarem de forma física, mental e emocional. Isso conduz a um estado mental particular que tem a capacidade de produzir resultados benéficos. Esses resultados não apenas beneficiam o indivíduo, promovendo seu crescimento e desenvolvimento pessoal, mas também trazem vantagens para as organizações, contribuindo para a qualidade do desempenho.

Kahn (1990) identifica três dimensões associadas ao engajamento: física, cognitiva e emocional. A dimensão física está relacionada ao nível de energia física, força e prontidão necessários para o engajamento pessoal. Enquanto isso, a dimensão cognitiva está ligada ao esforço mental e à atenção requerida. Por fim, a dimensão emocional diz respeito ao investimento emocional e ao apego ao papel desempenhado.

Portanto, o marco teórico de Khan (1990) lançou as bases para a compreensão mais aprofundada do Engajamento no Trabalho e influenciou pesquisas subsequentes. Desde então, diversos estudos têm sido realizados para explorar os distintos aspectos do engajamento, incluindo seus determinantes, consequências e como as organizações podem cultivar ambientes que promovam um maior nível de Engajamento no Trabalho entre os colaboradores.

Maslach e Leiter (1997) identificaram energia, envolvimento e eficácia como as principais características de indivíduos engajados. Segundo esses autores, tais atributos se opõem diretamente aos sintomas da síndrome de *Burnout*, que incluem exaustão, cinismo e uma redução no senso de eficácia profissional. Essa visão destaca uma clara distinção entre o estado de Engajamento no Trabalho e a condição de esgotamento, sugerindo que o engajamento oferece um caminho promissor para a melhoria do bem-estar dos funcionários.

Uma contribuição adicional na literatura é apresentada por Schaufeli *et al.* (2002), que definem o Engajamento no Trabalho como um estado mental positivo, caracterizado igualmente por três elementos distintos: I) vigor, que se relaciona com energia mental, esforço e persistência, indicando alta energia e resiliência mental no ambiente de trabalho; II) dedicação, que implica um forte comprometimento com as atividades laborais, marcado por sensações de prazer, inspiração e entusiasmo, o que reforça o sentido de propósito no trabalho; e III) absorção, referente à concentração intensa e espontânea nas tarefas, a ponto de o tempo passar sem ser percebido. Demerouti e Cropanzano (2010) acrescentam que, em particular, o vigor desempenha um papel crucial na facilitação da transição do pensamento para a ação, reforçando a importância do Engajamento no Trabalho para a produtividade e satisfação dos funcionários.

A compreensão das dimensões do engajamento foi ampliada significativamente por Schaufeli e Bakker (2003), os quais categorizaram essas dimensões como cognitivas, emocionais e comportamentais. Ao enfatizar a influência dessas dimensões sobre o engajamento, os autores destacaram que a dimensão cognitiva aborda aspectos mentais e pensamentos relacionados ao trabalho, incluindo a interpretação individual do ambiente de trabalho. Paralelamente, a dimensão emocional compreende os sentimentos e emoções vivenciados pelos indivíduos no contexto de suas atividades laborais. Adicionalmente, a dimensão comportamental engloba as ações e comportamentos observáveis no trabalho, refletindo como as tarefas são executadas (SCHAUFEL; BAKKER, 2003).

Já o estudo de Saks (2006) trouxe à tona outras dimensões, como afetivas, comportamentais e cognitivas, ressaltando a importância de entender como essas dimensões se manifestam e influenciam os comportamentos dos colaboradores. A dimensão afetiva, refere-se aos sentimentos e emoções dos empregados em relação ao seu trabalho, incluindo o nível de entusiasmo, paixão e energia por suas atividades laborais. A dimensão comportamental, envolve as ações dos funcionários que demonstram seu compromisso com o trabalho, incluindo esforços voluntários além das exigências atribuídas ao cargo, como ajudar colegas ou tomar iniciativas que contribuem para os objetivos organizacionais. Já a dimensão cognitiva, relaciona-se com a atenção, concentração e absorção dos funcionários em suas tarefas. Para o autor, funcionários com alto nível de engajamento cognitivo estão profundamente

imersos em seu trabalho, frequentemente perdendo a noção do tempo. O Quadro 1 apresenta algumas das principais dimensões atribuídas para o Engajamento no Trabalho, reconhecidas pela literatura.

Quadro 1 – Dimensões do engajamento

AUTOR	DIMENSÃO
Kahn (1990)	Física, Cognitiva e Emocional
Maslach e Leiter (1997)	Energia, Envolvimento e Eficácia
Bakker *et al.* (2008); Schaufeli, Salanova e Gonzales-Ramon (2002)	Vigor, Absorção e Dedicação
Schaufeli e Bakker (2003)	Cognitivas, Emocionais e Comportamentais
Saks (2006)	Afetivas, Comportamentais e Cognitivas

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se um panorama da evolução do conceito de Engajamento no Trabalho, desde os fundamentos estabelecidos por Khan em 1990, destacando a importância de compreender o engajamento através de suas diversas dimensões — afetivas, comportamentais e cognitivas — e como esses aspectos influenciam a produtividade, a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores. A distinção entre o engajamento e a síndrome de Burnout, a ênfase na energia, envolvimento, eficácia, e a maneira como os empregados se dedicam a suas tarefas são pontos-chaves. Além disso, percebe-se também a relevância de cultivar ambientes que promovam o engajamento, evidenciando sua conexão com resultados positivos tanto para indivíduos quanto para organizações.

Para Luthans *et al*. (2007), o Engajamento no Trabalho é um construto positivo dentro do âmbito do comportamento organizacional. Os autores o definem como um estado positivo de envolvimento, entusiasmo e dedicação em relação às tarefas e à organização. Sob essa mesma ótica do engajamento, relacionado à energia e à ação, Bakker *et al.* (2008) também constataram que colaboradores altamente engajados exibem maior energia, entusiasmo e concentração na realização de suas atividades profissionais. Essas características, de acordo com Siqueira *et al.* (2014), são parte integrante do perfil desejado pelas organizações. Já para Macey e Schneider (2008), o termo engajamento é utilizado em diferentes contextos para se referir a estados psicológicos, traços e comportamentos.

Nota-se que existem diversas perspectivas sobre o Engajamento no Trabalho, considerando-o como um traço, ele se manifesta na tendência e na percepção otimista da existência. Em contrapartida, ao ser visto como um estado, o engajamento se liga a sentimentos de vitalidade, imersão e participação ativa. Ademais, quando abordado como comportamento, ele se relaciona com ações voluntárias, a exemplo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Na perspectiva de Macey e Schneider (2008), as condições de trabalho exercem efeitos diretos e indiretos sobre o engajamento de estado e de comportamento. A liderança, especialmente a transformacional, afeta diretamente a confiança e, de maneira indireta, o engajamento de comportamento. Os autores defendem que o engajamento de estado se relaciona ao afeto positivo no

ambiente de trabalho, englobando sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo e orgulho. Paralelamente, propõem que o engajamento comportamental seja mais bem definido como um comportamento adaptativo.

Ademais, Macey e Schneider (2008) sugerem que o engajamento como traço individual engloba uma série de atributos de personalidade que indicam uma experiência positiva, ativa e enérgica no trabalho, visando a comportamentos adaptativos. Os autores acreditam que as organizações capazes de criar uma força de trabalho comprometida com o estado e o comportamento podem estabelecer uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. Consequentemente, as condições de trabalho e uma liderança transformacional desempenham papéis cruciais nesse processo.

De acordo com Bakker (2010), colaboradores engajados desempenham um papel relevante na formação de um clima organizacional positivo, dedicando-se ao desenvolvimento de suas competências e habilidades para uma performance laboral mais eficiente. Além disso, tendem a procurar *feedback* visando aprimorar seu rendimento, o que pode culminar em benefícios tanto psicológicos quanto financeiros (LU *et al.*, 2013).

De acordo com Weigl *et al.* (2010), o Engajamento no Trabalho possibilita que os colaboradores mobilizem recursos essenciais para o cumprimento de suas tarefas. Já Christian, Garza e Slaughter (2011) sugerem que indivíduos engajados frequentemente manifestam comportamentos discricionários, como os Comportamentos de Cidadania Organizacional, que contribuem para o contexto social da organização. Os indivíduos conseguem liberar recursos ao executar suas tarefas de maneira eficiente e, além disso, desempenham atividades que vão além das expectativas de seus cargos.

Na pesquisa de Wollard e Schuck (2011) foram identificados os principais antecedentes do Engajamento no Trabalho presentes na literatura. Os autores categorizam esses antecedentes em duas distintas categorias: características individuais, relacionadas às características pessoais dos indivíduos; e características organizacionais, associadas às características das empresas, conforme destacado no Quadro 2.

Quando se trata dos efeitos do engajamento, a identificação das suas consequências é uma questão relevante, como defendido por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013). Essa abordagem esclarece o papel tanto dos colaboradores quanto dos gestores, atuando como um motivador para que os indivíduos alcancem seu pleno potencial. Entre as várias consequências ressaltadas pela literatura, a produtividade e o desempenho se destacam. De acordo com diversos autores, colaboradores engajados tendem a apresentar maior produtividade na realização de suas metas (BAKKER *et al.*, 2007; SCHNEIDER *et al*., 2017; HU; SCHAUFELI; TARIS, 2017).

Quadro 2 – Antecedentes do Engajamento do Trabalho

ANTECEDENTES DO ENGAJAMENTO	
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS	**CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS**
• – Absorção • – Altos níveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional • – Ajuste emocional • – Autoestima • – Autoeficácia • – Autoavaliação • – Curiosidade • – Dedicação • – Disposição para engajar • – Disposição para energias positivas • – Estilo de *coping* • – Empregabilidade/trabalho/situação familiar • – Envolvimento com o trabalho significativo • – Equilíbrio da vida no trabalho • – Fortes ligações entre metas individuais e organizacionais • – Motivação do empregado • – Otimismo • – Percepção de suporte social • – Percepção de suporte organizacional • – Sentimento de escolha e controle • – Valores congruentes • – Vigor	• – Ajuste do Trabalho (*Job-Fit*) • – Cultura Organizacional Autêntica • – Cultura Organizacional Suportativa • – Características do Trabalho • – Controle do Trabalho • – Clima Organizacional Positivo • – Expectativas Claras • – Encorajamento • – *Feedback* • – Fatores Higiênicos do Ambiente • – Força Organizacional • – Gerenciamento de Expectativas do Gerente • – Gerenciamento de Autoeficácia • – Gestão de Talento • – Liderança • – Nível de Desafio do Trabalho • – Percepção de Segurança no Trabalho • – Missão e Visão • – Oportunidade de Aprendizado Organizacional • – Recompensas • – Responsabilidade Social

Fonte: Elaboração própria. Baseado em Wollard; Schuck (2011).

Na perspectiva de Warr e Inceoglu (2012) o Engajamento no Trabalho é considerado um estado ativado de afeto positivo relacionado à atividade laboral, impulsionado por alta motivação. Sob a mesma ótica, Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) definem o engajamento como um estado motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Esses autores investigaram o engajamento e o esgotamento no trabalho sob o enfoque da abordagem de Demandas-Recursos do Trabalho, revelando que o esgotamento é uma consequência no âmbito da saúde do trabalhador, enquanto o engajamento é percebido como um resultado motivacional positivo. Na visão de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), indivíduos engajados sentem uma ligação energética e eficaz com suas tarefas, considerando-as desafiadoras, em contraste com aqueles esgotados que veem suas demandas como estressantes.

A pesquisa sobre o Engajamento no Trabalho aborda várias temáticas, incluindo seus antecedentes, como os recursos no trabalho. Esses recursos, que favorecem o alcance das metas, fomentam o crescimento pessoal e reduzem as demandas do trabalho, como destacado por Schaufeli e Bakker (2004b), Cristian *et al.* (2011) e Halbesleben (2010). Exemplos de recursos incluem apoio dos colegas, treinamentos, *feedback*, variedade de tarefas, autonomia e relações de alta qualidade com a liderança, entre outros (SCHAUFELI; BAKKER, 2004b; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). Ainda, conforme Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), esses recursos desempenham um papel contínuo no engajamento, afetando tanto a longo prazo quanto no dia a dia dos colaboradores.

Apoiando essa perspectiva, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) enfatizam que os Recursos de Trabalho são considerados uma das raízes do Engajamento no Trabalho. Para os autores, tais recursos

devem fornecer energia e suporte psicossocial, frequentemente representados pelos aspectos físicos ou condições laborais da organização. Contudo, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) também ressaltam outros tipos de recursos associados ao engajamento, tanto externos quanto internos, ou seja, intrínsecos.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), os recursos externos correspondem a ações desempenhadas pela organização, enquanto os recursos internos referem-se às atitudes do próprio indivíduo. Dentre os recursos externos estão inclusos a autonomia, o suporte psicossocial dos colegas, o *feedback* construtivo, o bom relacionamento com o gestor, a oportunidade de desenvolvimento, o ambiente de trabalho positivo, o reconhecimento dos colaboradores, o espírito de equipe, a diversidade de tarefas e a possibilidade de crescimento na carreira, entre outros. Em relação aos recursos internos, os autores mencionam características como otimismo, resiliência, estratégias de enfrentamento, autoeficácia, autoestima, atitude proativa, flexibilidade e capacidade de adaptação, além de assertividade.

Essa combinação de recursos desempenha um papel importante na redução de efeitos negativos no ambiente de trabalho e exerce influência direta no engajamento das pessoas. Destaca-se a resiliência como uma estratégia adaptativa frequente em colaboradores engajados, como observado por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013). Nesse contexto, Luthans *et al*. (2007) também mencionam a resiliência, a confiança, a esperança e o otimismo como habilidades psicológicas que podem ser cultivadas para obter uma vantagem competitiva. De acordo com esses autores, a resiliência ajuda a lidar com situações estressantes, a confiança (ou autoeficácia) impulsiona a conclusão de tarefas, a esperança é mantida diante de desafios e o otimismo auxilia a enxergar oportunidades em situações difíceis.

A pesquisa de Lu *et al.* (2013) investigou a relação entre o Engajamento no Trabalho e as mudanças na congruência entre o indivíduo e o seu papel profissional. Essa análise centrou-se no exame do efeito mediador do *"job-crafting*" na relação entre engajamento e ajustes na compatibilidade pessoa-trabalho, bem como no estudo do impacto moderador da insegurança no trabalho. Os achados revelaram que os colaboradores engajados tendem a modificar suas atribuições de maneira proativa, particularmente durante fases de incerteza, visando fomentar um clima organizacional positivo.

Conforme Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), o Engajamento no Trabalho está associado a uma sensação de inspiração e prazer ao executar as tarefas. Os autores também destacam que a faixa etária, o tempo de serviço e a ocupação podem influenciar na percepção do engajamento. Por outro lado, Barnes (2015) conduziu um estudo sobre o Engajamento no Trabalho e seus possíveis fatores de influência, incluindo experiências negativas no ambiente laboral e o comportamento dos supervisores. Na visão do autor, o Engajamento no Trabalho é uma experiência coletiva e pode ser impactado pela maneira como os supervisores se comportam. Um dos fatores que podem influenciar esse

comportamento é a falta de sono, consequentemente, Barnes (2015) ressalta a importância de os líderes desfrutarem de uma boa qualidade de sono para assegurar uma supervisão saudável e eficaz, evitando consequências negativas no Engajamento no Trabalho.

Schaufeli (2017) defende a ideia de que o modelo de Demandas-Recursos do Trabalho pode servir como uma estrutura conceitual integradora para promover o Engajamento no Trabalho e prevenir o esgotamento. Nesse contexto, os recursos correspondem à faceta positiva do trabalho, que traz uma qualidade motivacional, despertando energia nos colaboradores e gerando um senso de engajamento, o que por sua vez conduz a resultados aprimorados (SCHAUFELI, 2017). Este modelo se revela capaz de capturar a dinâmica psicológica subjacente, considerando tanto os processos de estresse quanto os motivacionais. Adicionalmente, o modelo indica que as demandas provenientes do trabalho, como o conflito de papéis e a ambiguidade, podem resultar em esgotamento, enquanto os recursos, como autonomia, apoio social, *feedback*, oportunidades de desenvolvimento, recompensas, segurança no emprego e reconhecimento, tendem a impulsionar o Engajamento no Trabalho.

Nessa perspectiva, o autor defende que a ampliação dos recursos no ambiente de trabalho não apenas evita o esgotamento, mas fomenta o engajamento, sendo esses processos independentes. Isto implica que é viável alcançar altos níveis de engajamento e baixos níveis de esgotamento. Schaufeli (2017) propõe que o modelo de Demandas-Recursos possibilita a priorização e a implementação de ações que visem a aumentar o engajamento e evitar o esgotamento.

Na pesquisa de Lee *et al.* (2019), a ideia central é que um ambiente de trabalho que apoia o desenvolvimento e que oferece oportunidades significativas estimula um estado mental positivo nos colaboradores, facilitando o engajamento e reduzindo a probabilidade de deixar a empresa. Para os autores, um ambiente de trabalho que proporciona significado intrínseco e oportunidades de crescimento é fundamental para promover o engajamento dos colaboradores.

É notável a evolução da pesquisa sobre o Engajamento no Trabalho ao longo do tempo, abordando-o por diferentes perspectivas. A década de 1990 trouxe destaque à teoria de Kahn (1990) para o conceito, seguida pelos anos 2000, marcados pela investigação dos antecedentes e consequentes do engajamento, visando compreender seus impactos na produtividade, satisfação e retenção dos colaboradores. A partir dos anos 2010, a temática se consolidou no âmbito da psicologia organizacional, resultando no desenvolvimento de modelos teóricos e ferramentas de avaliação do engajamento.

No que concerne às abordagens teóricas sobre o Engajamento no Trabalho, a literatura oferece uma diversidade de contribuições, refletindo a complexidade e a relevância deste campo de estudo. Neste contexto, são destacadas algumas dessas abordagens no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Vertentes teóricas do Engajamento no Trabalho

ABORDAGEM	AUTORES	DEFINIÇÃO
Perspectiva psicológica e individual	Kahn (1990)	Enfatiza as características individuais, como personalidade, motivação e atitudes que tendem a influenciar o Engajamento no Trabalho, explorando como as experiências pessoais moldam o engajamento.
Multinível	Maslach e Leiter (1997)	Considera o Engajamento no Trabalho em diferentes níveis, desde o indivíduo até o grupo e a organização como um todo.
Liderança e Gestão	Macey e Schneider (2008)	Explora como a liderança e a gestão influenciam o engajamento dos colaboradores. Investiga como diferentes estilos de liderança, comunicação e *feedback* afetam a motivação e o envolvimento dos colaboradores.
Bem-Estar e Saúde Mental	Hakanen e Shcaufeli (2012)	Investiga a relação entre o Engajamento no Trabalho, o bem-estar psicológico e a saúde mental dos colaboradores. Examina como o engajamento pode atuar como um fator de proteção contra o esgotamento e o estresse.
Desenvolvimento de Carreira	Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013)	Examina como o Engajamento no Trabalho está relacionado ao desenvolvimento de carreira dos indivíduos. Considera como oportunidades de crescimento e progresso na carreira afetam a motivação e o envolvimento.
Recursos e Demandas	Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014)	Examina como os recursos disponíveis no trabalho (como apoio social, autonomia, reconhecimento) e as demandas (como carga de trabalho, pressão) afetam o engajamento dos colaboradores. E considera como o equilíbrio entre recursos e demandas impacta o envolvimento.

Fonte: Elaboração própria.

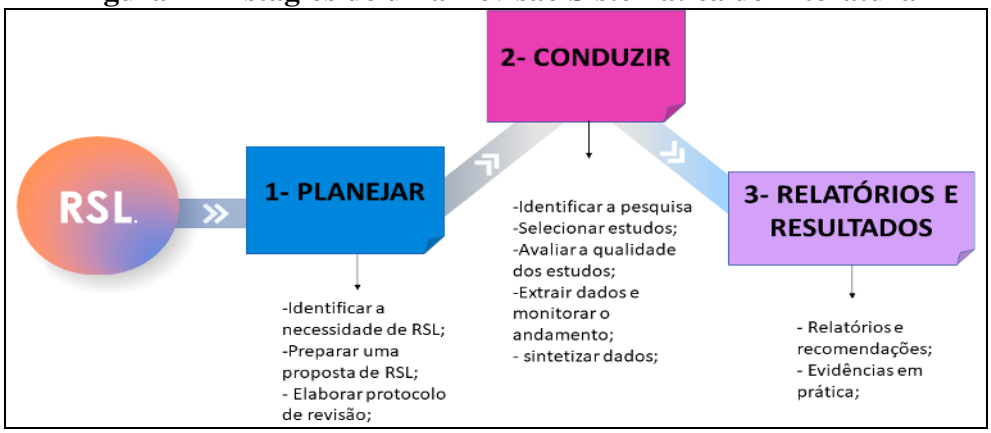
Observa-se que o estudo do Engajamento no Trabalho tem se mostrado relevante diante da crescente competitividade no mercado de trabalho. A teoria de Kahn (1990) lançou as bases para a compreensão desse conceito, ressaltando a influência de fatores individuais, interpessoais, grupais e organizacionais no nível de engajamento observado nas pessoas.

As dimensões do engajamento, incluindo as físicas, cognitivas e emocionais, têm sido exploradas por diferentes pesquisadores, e suas consequências positivas têm sido associadas a maior produtividade, desempenho e comportamentos discricionários por parte dos colaboradores. Recursos no trabalho, tanto externos quanto internos, desempenham um papel relevante no fomento do Engajamento no Trabalho, contribuindo para a criação de um ambiente positivo e para a promoção de habilidades psicológicas como resiliência, confiança e otimismo (SCHAUFELI; BAKKER, 2004ª; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

PERCURSO METODOLÓGICO

O propósito de uma RSL é conduzir uma pesquisa além de identificar novas possibilidades a serem investigadas, trata-se de um método estruturado de sintetizar e analisar as evidências disponíveis em uma área específica de pesquisa. Oliveira *et al.* (2007) e Tranfield, Denyer e Smart (2003) afirmam que é necessário que algumas etapas sejam pré-definidas pelo pesquisador, tais como a definição de problema de pesquisa, estratégias de buscas, parâmetros de inclusão e exclusão documentos. Com base em Tranfield, Denyer e Smart (2003) a RSL possui três estágios: planejar; conduzir e apresentar relatórios e resultados da pesquisa, conforme Figura 1.

Figura 1 – Estágios de uma Revisão Sistemática de Literatura



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) adotou o protocolo estruturado de Tranfield, Denyer e Smart (2003), organizado em três estágios interligados — planejamento, condução e relatório de resultados —, operacionalizados com rigor metodológico para assegurar replicabilidade e validade científica.

Na fase de planejamento, delimitou-se o escopo da pesquisa mediante a formulação da pergunta-guia *"Qual é o panorama da produção científica sobre Engajamento no Trabalho entre 2013 e 2022?"*, seguida da elaboração da string de busca *TI=("engagement at work" OR "workplace engagement" OR "work* engagement"*), projetada para capturar estudos alinhados às dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais do engajamento. A base de dados Web of Science (WoS) foi selecionada por sua abrangência multidisciplinar e critérios rigorosos de indexação, garantindo acesso a literatura de alto impacto.

Na etapa de condução, realizou-se uma busca inicial que identificou 3.747 documentos, sem restrições geográficas ou temporais. Para refinamento, aplicaram-se critérios de elegibilidade: recorte temporal (2013–2022), tipo de documento (artigos científicos), áreas temáticas (*Management* e *Business*) e idiomas (inglês, português, espanhol). Excluíram-se duplicatas, editoriais, revisões não sistemáticas e estudos fora do escopo teórico, resultando em um corpus final de 690 artigos (18,4% da amostra original).

Na fase de análise e síntese, integraram-se ferramentas quantitativas e qualitativas. Utilizou-se o pacote *Bibliometrix* e *Biblioshiny* em R (Aria & Cuccurullo, 2017) para mapear redes de cocitação, identificar clusters temáticos, analisar produtividade anual e avaliar o impacto de publicações-chave. Métricas bibliométricas (e.g., índice h, centralidade de *betweenness*) foram trianguladas com interpretação crítica de conceitos, assegurando profundidade analítica. Essa abordagem permitiu não

apenas quantificar padrões na literatura, mas também contextualizar tendências à luz do modelo teórico de Schaufeli e Bakker (2003), garantindo uma síntese robusta e multidimensional.

O processo metodológico, ao equilibrar amplitude (análise de *big data* bibliométrico) e profundidade (crítica teórica), reforçou a validade interna do estudo e ofereceu um marco replicável para investigações futuras na área de Comportamento Organizacional. O Quadro 4 dispõe do resultado de cada estágio realizado para a realização da RSL.

Quadro 4 – Passos da RSL de Engajamento no Trabalho

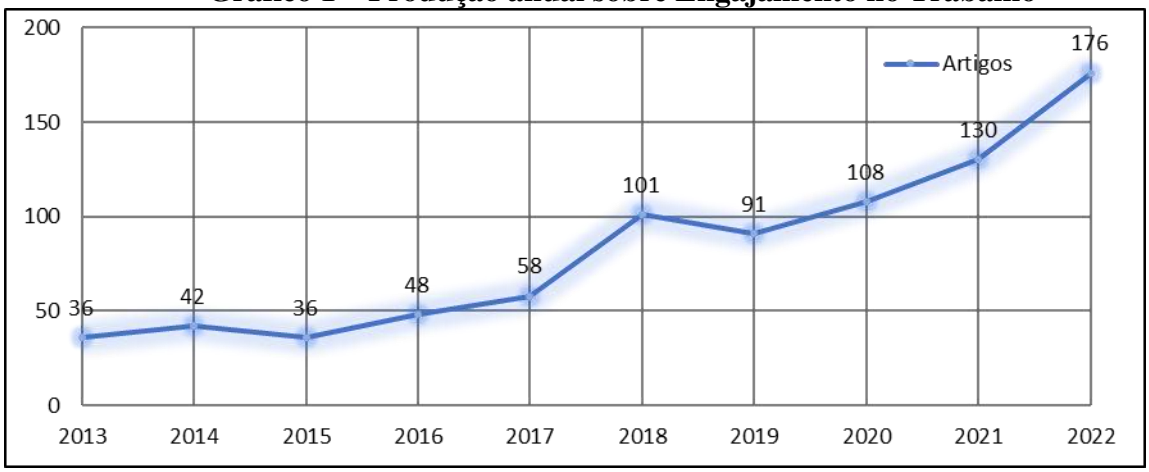
ESTÁGIO	PASSO DEFINIDO	RESULTADO
Planejamento	TI=("engagement at work" or "workplace engagement" or "work*" AND "engagement").	3.747
Condução	Categorias da Web Of Science: Business,Management, Psychology Applied Tipo de documento: article	690
Relatórios e Resultados	Análise bibliométrica e síntese temática em R	-

Fonte: Elaboração própria

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando o limite temporal estabelecido entre 2013 e 2022, observa-se que o ápice de produção envolvendo a temática de Engajamento no Trabalho tem apresentado um crescimento desde o ano de 2019, conforme ilustra o Gráfico 1.

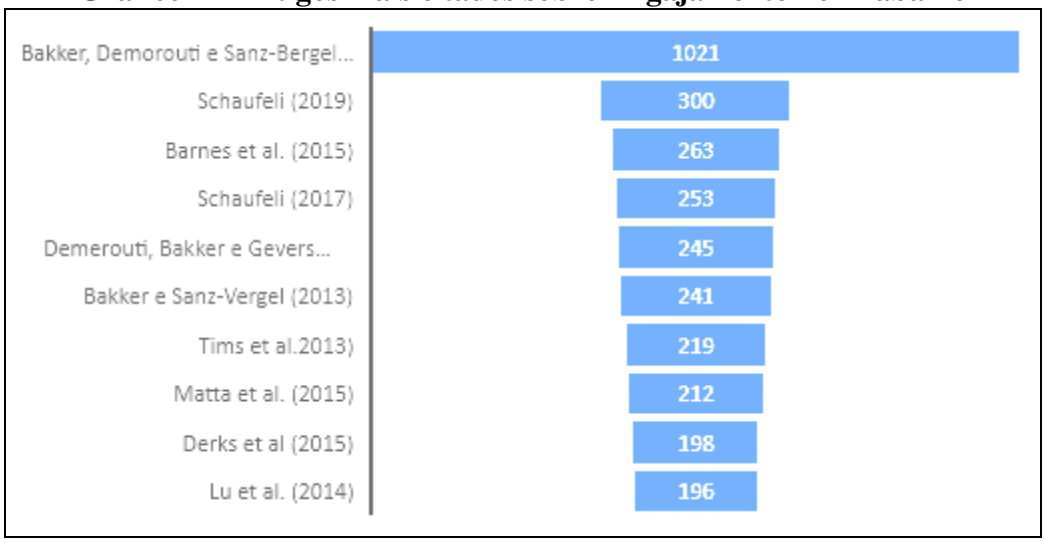
Gráfico 1 – Produção anual sobre Engajamento no Trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que, dentro do limite temporal estabelecido, o crescimento significativo da temática, a partir do ano de 2019 demonstra, portanto, um tema altamente emergente para os pesquisadores, que têm apresentado relações com diversos outros construtos. Além disto, foi possível identificar os artigos mais citados, os quais são descritos posteriormente o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Artigos mais citados sobre Engajamento no Trabalho



Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa concentrou-se nos dez artigos mais citados dentro de um escopo, considerando artigos das áreas de negócios, gestão e psicologia aplicada no limite temporal estipulado, percebe-se que o estudo mais citado é o de Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), que compreende o modelo de Recursos-Demandas do trabalho e o design de trabalho. Para os autores, a maior parte dos estudos foca nos antecedentes desses conceitos, visando identificar as condições de trabalho que devem ser direcionadas para prevenir o esgotamento e fomentar o Engajamento no Trabalho.

De acordo com Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), o esgotamento tende a reduzir a produtividade de um indivíduo, enquanto o engajamento pode aumentar tal fator. Os autores defendem que os sistemas de gestão devem promover o engajamento dos colaboradores no contexto do trabalho, ao mesmo tempo em que identificam as condições que podem estar relacionadas ao esgotamento e ao engajamento.

Os autores supracitados abordam o conceito de Engajamento no Trabalho como um estado positivo de envolvimento, energia e dedicação que os colaboradores experimentam em relação ao seu trabalho. Além disso, discutem a Teoria das Exigências de Recursos-Trabalho, que ressalta a importância de proporcionar os recursos adequados aos colaboradores para o desempenho de suas funções, a fim de prevenir o esgotamento e estimular o engajamento (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Mencionam ainda, que pessoas com uma visão mais otimista da vida são mais propensas a se envolver no trabalho, mesmo diante de desafios; essa perspectiva otimista pode se relacionar com a Resiliência no Trabalho. Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) afirmam que os indivíduos engajados têm maior probabilidade de apresentar níveis elevados de desempenho extra-papel, que se refere ao

Comportamento de Cidadania Organizacional. Por fim, sugerem a exploração da possibilidade de permitir que os colaboradores projetem seus próprios trabalhos, buscando prevenir o *Burnout* e manter o engajamento.

O segundo artigo mais citado, de Schaufeli *et al.* (2019) descreve o Engajamento no Trabalho como um estado psicológico positivo, caracterizado por níveis elevados de energia, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Além disso, envolve uma forte identificação com o trabalho e uma sensação de significado e propósito na vida profissional. Essa descrição sugere que a avaliação do Engajamento no Trabalho pode ser valiosa para as organizações, permitindo a identificação de áreas em que os colaboradores estão mais ou menos envolvidos e possibilitando o desenvolvimento de estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores.Com base nisso, Schufeli *et al.* (2019) desenvolveram a UWES-3, uma escala reduzida validada em cinco países diferentes, composta por apenas três itens, sendo considerada uma versão ultracurta da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES).

Em complemento, no estudo de Barnes *et al*. (2015) é abordada a importância do sono dos líderes e como isso pode impactar o comportamento de supervisão e o envolvimento da equipe de trabalho. Segundo os autores, a privação de sono pode resultar em um aumento de comportamentos interpessoais inadequados, como frustração e uma maior propensão a culpar os outros. Esses fatores podem contribuir para a manifestação de uma supervisão abusiva por parte dos líderes. A supervisão abusiva, por sua vez, acarreta efeitos negativos nos colaboradores e, consequentemente, nos resultados do trabalho, podendo levar a uma redução na dedicação diária da equipe.

Barnes *et al.* (2015) apresentam o Engajamento no Trabalho como um estado de investimento cognitivo, emocional e físico na experiência pessoal ou no desempenho do trabalho. Diante disto, propõem que pesquisas futuras investiguem como a privação de sono pode influenciar as diferenças entre os estilos de supervisão adotados pelos líderes. Além disso, recomendam uma análise mais aprofundada das etapas causais delineadas pelo modelo, onde o sono dos líderes pode influenciar o comportamento de supervisão abusiva, que, por sua vez, pode afetar o engajamento diário da equipe de trabalho, explorando os processos subjacentes em cada um desses elos. Por fim, ressaltam que a decisão de focalizar nos aspectos momentâneos ou contínuos de uma supervisão abusiva deve ser pautada pela natureza da investigação e pela variação de outros fatores.

O trabalho de Schaufeli (2017) traz uma abordagem ampla e flexível para promover o Engajamento no Trabalho e evitar o esgotamento. O autor explora o modelo de Demanda-Recursos do trabalho, o qual se mostra aplicável para aprimorar o engajamento no ambiente de trabalho e prevenir o

esgotamento. Esse modelo permite uma compreensão mais profunda da dinâmica psicológica subjacente, considerando aspectos como estresse e processos motivacionais.

Conforme Schaufeli (2017) o Engajamento no Trabalho representa um enfoque positivo que é integrado ao modelo de Demandas-Recursos do trabalho, coexistindo com o foco negativo do esgotamento. Essa estrutura sugere que o Engajamento no Trabalho é influenciado por recursos presentes no ambiente laboral, como autonomia, *feedback* e suporte social e, por sua vez, contribui para resultados benéficos, incluindo desempenho e satisfação profissional.

Para Schaufeli (2017) o Engajamento no Trabalho refere-se ao grau em que os colaboradores estão emocionalmente envolvidos, comprometidos e dedicados ao seu trabalho. É um estado positivo de espírito que se reflete na energia, entusiasmo e motivação que os colaboradores trazem para o trabalho. Ademais, o autor percebe que é possível aprimorar o engajamento por meio de intervenções alinhadas a esse modelo. Por fim, Schaufeli (2017) propõe que o modelo de Demanda-Recursos do trabalho seja aplicado em contextos e culturas diversos, tornando-se uma ferramenta importante para desenvolver intervenções eficazes que melhorem o engajamento e previnam o esgotamento.

Em adicional, Demerouti, Bakker e Sanz-Vergel (2013) abordam o papel do engajamento e do florescimento no trabalho, bem como seu impacto na criação de trabalho e no comportamento extra-papel. O florescimento no trabalho representa uma forma mais abrangente de bem-estar psicológico, caracterizada por indivíduos que percebem que suas vidas estão indo bem quando se sentem bem consigo mesmos. A criação de trabalho e o comportamento extra-papel referem-se a ações voluntárias que vão além do mínimo exigido por suas funções.

Nesse contexto, Demerouti, Bakker e Sanz-Vergel (2013) sugerem que o Engajamento no Trabalho pode estar positivamente relacionado a esse tipo de comportamento, indicando que quanto mais engajado um colaborador estiver, maior a probabilidade de se envolver em ações voluntárias. O engajamento é definido como uma forma intrínseca de motivação que se manifesta por meio de alta absorção e envolvimento nas tarefas do trabalho. Os autores propõem a realização de pesquisas longitudinais e a exploração de outros fatores que possam influenciar o engajamento e o florescimento dos colaboradores.

O estudo realizado por Bakker e Sanz-Vergel (2013) investiga como os enfermeiros que atuam em cuidados domiciliares mantêm seu Engajamento no Trabalho e preservam seu bem-estar psicológico. Ao analisar os dados, os autores identificaram que as demandas emocionais eram especialmente desafiadoras para os enfermeiros. Durante as semanas em que essas demandas emocionais eram mais intensas, os enfermeiros relataram sentir-se mais engajados, mas esse efeito positivo só era observado quando dispunham de recursos pessoais elevados. Isso sugere que as demandas emocionais podem atuar

como fatores desafiadores que, quando enfrentados com recursos pessoais suficientes, contribuem de forma positiva para o engajamento dos enfermeiros.

Bakker e Sanz-Vergel (2013) basearam-se no modelo de Demandas-Recursos no trabalho, que postula que tanto as demandas quanto os recursos, sejam físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais, podem influenciar o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho. Em um dos estudos conduzidos pelos autores, os recursos pessoais mostraram estar associados à resiliência que, por sua vez, estava relacionada ao engajamento e ao florescimento no trabalho. Isto se relaciona ao estudo de Hartmann *et al.* (2020), que enfatizam a importância dos recursos sociais e pessoais na construção da resiliência. Aqueles que têm uma maior capacidade de lidar com emoções são mais propensos a se engajar emocionalmente no trabalho. O conceito de engajamento, segundo Bakker e Sanz-Vergel (2013), é definido como um estado positivo de envolvimento, entusiasmo e dedicação em relação ao trabalho. Os autores empregam o modelo de Demandas-Recursos no trabalho para compreender como as demandas e os recursos podem impactar o engajamento e o bem-estar no ambiente profissional.

Uma contribuição importante do estudo é a introdução de um quadro bidimensional para classificar as demandas do trabalho. Esse quadro engloba dois tipos de demandas: desafios e obstáculos. Os desafios são interpretados como oportunidades para crescimento, desenvolvimento e conquista, enquanto os obstáculos representam as demandas do trabalho que são percebidas como ameaças à realização de objetivos. Esse novo enquadramento proporciona uma perspectiva mais abrangente sobre as demandas laborais e como podem influenciar a experiência dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Tims *et al.* (2013) apresentam uma análise sobre o *Job Crafting* tanto em equipes quanto no âmbito individual. Esse comportamento, caracterizado pela iniciativa dos colaboradores em moldar suas funções para atender suas necessidades, habilidades e preferências, é destacado como uma prática proativa. Os autores identificaram que a colaboração em equipe contribui positivamente para o desempenho do grupo através do Engajamento no Trabalho. De acordo com Tims *et al.* (2013), o Engajamento no Trabalho é descrito como um estado mental positivo e recompensador, evidenciado por um alto nível de energia (vigor), um compromisso profundo (dedicação) e uma concentração intensa nas atividades laborais (absorção). Nesta mesma perspectiva Zhang e Parker (2018) enfatizam como os colaboradores moldam proativamente seus papéis no trabalho, conhecido como *Job Crafting*, para aumentar o significado e o impacto de suas funções.

O estudo conduzido por Matta *et al.* (2015) analisa o impacto do consenso entre líderes e subordinados a respeito da qualidade do relacionamento sobre o Engajamento no Trabalho e o Comportamento de Cidadania Organizacional. Os autores investigam a teoria da Troca entre Líder e Membro, propondo que os líderes estabeleçam distintos tipos de vínculos com seus subordinados,

sujeitos a variações em termos de qualidade. Essa qualidade dos relacionamentos pode influenciar o Engajamento no Trabalho, o Comportamento de Cidadania Organizacional e outros resultados relevantes para a organização.

De acordo com os autores, o Engajamento no Trabalho é tido como um elemento motivacional essencial, capaz de induzir aprimoramentos nos resultados organizacionais, incluindo maior produtividade, satisfação no trabalho e Comportamento de Cidadania Organizacional. Nesse contexto, a abordagem de engajamento adotada segue a proposição de Kahn (1999), na qual o indivíduo experimenta envolvimento físico, cognitivo e emocional com suas tarefas laborais.

Matta *et al*. (2015) sustentam a relevância de que líderes e subordinados compartilhem uma percepção congruente sobre a qualidade dos relacionamentos, promovendo uma comunicação eficaz para a compreensão mútua de perspectivas. Dessa maneira, podem estabelecer vínculos de alta qualidade que fomentem o Engajamento no Trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Os autores recomendam que pesquisas futuras explorem de que forma o desalinhamento de papéis pode impactar o Engajamento no Trabalho.

Derks *et al.* (2015) apontaram que o uso diário de smartphones parece estar menos fortemente associado à interferência entre trabalho e casa para colaboradores que estão engajados durante o dia. Os dados revelaram que, para os colaboradores engajados, o uso do *smartphone* não parece representar um fator que interfira negativamente em suas vidas familiares. Essa descoberta se alinha com o argumento de Bakker (2014), no qual os trabalhadores engajados conseguem desconectar do trabalho quando estão em casa.

Segundo Derks *et al*. (2015), o nível de engajamento dos colaboradores pode desempenhar um papel de moderação na relação entre o uso de *smartphones* e a interferência trabalho-casa. Os autores adotaram o conceito de engajamento proposto por Schaufeli e Bakker (2004b), no qual o engajamento é entendido como um estado de espírito positivo, caracterizado por dimensões como vigor, dedicação e absorção no trabalho.

Em adicional, Lu *et al.* (2014) aborda o papel do J*ob Crafting* e da insegurança no trabalho no aumento do Engajamento no Trabalho e no ajuste pessoa-trabalho. Segundo os autores, em ambientes de alta insegurança no trabalho, os colaboradores engajados demonstram necessidades mais fortes de alterar e modificar suas tarefas e os limites relacionais de seus trabalhos. Isso ocorre visando reduzir a incerteza e alcançar um melhor alinhamento com seus valores e necessidades pessoais.

A abordagem de Lu *et al.* (2014) sobre o conceito de Engajamento no Trabalho o define como um estado de realização afetivo-motivacional, intrinsecamente relacionado ao trabalho. Esse estado é caracterizado por três elementos distintos: vigor, dedicação e absorção. O vigor denota níveis elevados

de energia, resistência mental e perseverança no ambiente de trabalho. A dedicação manifesta-se por um profundo envolvimento nas tarefas, acompanhado de um sentimento de importância, inspiração, orgulho e desafio. A absorção reflete a completa concentração e alegria com que uma pessoa se envolve em suas atividades laborais. O estudo de Lu *et al*. (2014) sugere que as empresas podem impulsionar o engajamento dos colaboradores ao proporcionar oportunidades para o *Job Crafting* e ao minimizar a insegurança no ambiente de trabalho. O Quadro 5 apresenta os conceitos sobre Engajamento no Trabalho, adotados pelos 5 artigos mais citados dentro do corte temporal estabelecido neste estudo.

Quadro 5 – Conceitos adotados sobre Engajamento no Trabalho

AUTORES	CONCEITO
Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014)	Um estado positivo de envolvimento, energia e dedicação que os colaboradores experimentam em relação ao seu trabalho.
Schaufali (2019)	Uma condição mais persistente e penetrante que transcende os estados emocionais momentâneos, sendo crucial para a compreensão da motivação no local de trabalho e para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.
Barnes et al. (2015)	Um estado de investimento cognitivo, emocional e físico na experiência pessoal ou no desempenho do trabalho.
Schaufeli (2017)	Grau em que os colaboradores estão emocionalmente envolvidos, comprometidos e dedicados ao seu trabalho. É um estado positivo de espírito que se reflete na energia, entusiasmo e motivação que os colaboradores trazem para o trabalho.
Demerouti, Bakker e Sanz-Vergel (2013)	Uma forma intrínseca de motivação que se manifesta por meio de alta absorção e envolvimento nas tarefas do trabalho.
Bakker e Sanz-Vergel (2013)	Um estado positivo de envolvimento, entusiasmo e dedicação em relação ao trabalho. Empregam o modelo de Demandas-Recursos no trabalho para compreender como as demandas e os recursos podem impactar o engajamento e o bem-estar no ambiente profissional.
Tims et al. (2013)	Um estado positivo gratificante, caracterizado pelo vigor no sentido de ser altamente enérgico, dedicação como, por exemplo, estar envolvido no trabalho, e absorção, por exemplo, estar concentrado no trabalho.
Matta et al. (2015)	A maneira como o indivíduo experimenta envolvimento físico, cognitivo e emocional com suas tarefas laborais.
Derks et al. (2015)	Um estado de espírito positivo, caracterizado por dimensões como vigor, dedicação e absorção no trabalho.
Lu et al. (2014)	Um estado de realização afetivo-motivacional, intrinsecamente relacionado ao trabalho. Esse estado é caracterizado por três elementos distintos: vigor, dedicação e absorção.

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que os autores definem o Engajamento no Trabalho como um estado positivo de envolvimento do indivíduo com suas atividades laborais, o qual exerce influência sobre vários aspectos do ambiente de trabalho. O engajamento é essencial para compreender a dinâmica do local de trabalho, fornecendo perspectivas importantes sobre maneiras de enriquecer a experiência dos colaboradores e cultivar uma equipe mais motivada, engajada e contente.

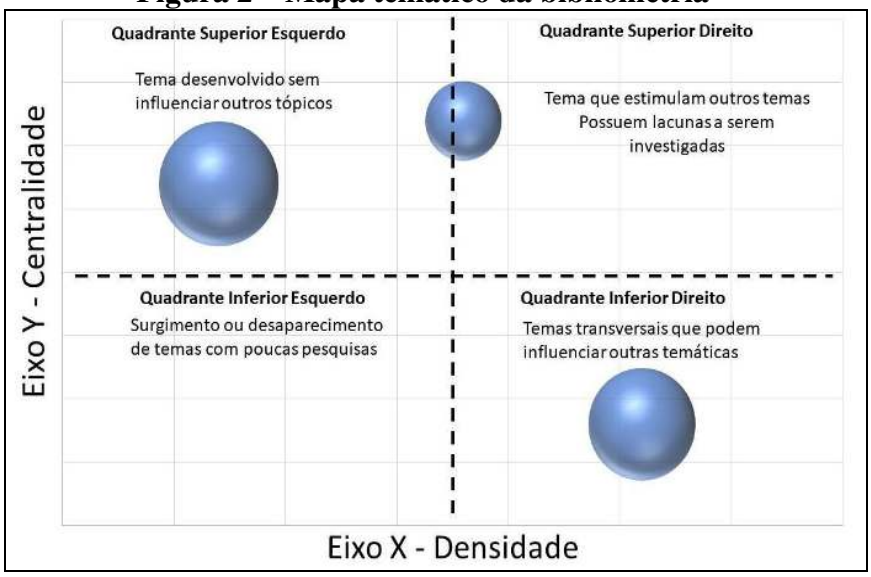
Na sequência é apresenta-se como é concebida a estrutura conceitual onde são identificadas as tendências de pesquisas. Para tanto, apresenta-se a Figura 2, que traz um mapa temático, baseado na rede de co-palavras e em cluster, conforme destaca Cobo *et al*. (2011). O mapa é dividido em quatro quadrantes, onde o centro representa o ponto de partida em que há ligação com outros temas, o eixo "x"

trata-se da centralidade do tema, que significa o nível de interações com outras temáticas, já o eixo "y" refere-se à densidade que mede o nível de coesão intracluster.

De acordo com Floriano, Bernardi e Yahiaoui (2021) o quadrante superior direito (QSD) traz os temas capazes de estimular o campo de pesquisa e que são bem desenvolvidos. Já o quadrante inferior direito (QID) mostra temas inclinados à uma disciplina que podem influenciar outros tópicos. O quadrante superior esquerdo (QSE) traz os temas que são bem desenvolvidos, mas não possuem capacidade de influenciar outras temáticas. Por fim, o quadrante inferior esquerdo (QIE) apresenta os tópicos que estão emergindo ou então desaparecendo. Para a elaboração deste mapa, a ferramenta Bibliometrix, utiliza a Análise de Correspondência Múltipla a fim de identificar o desenvolvimento do tema (ARIA; CUCCURULLO, 2017).

Na Figura 2 apresentam-se os quadrantes para melhor entendimento da metodologia do mapa temático.

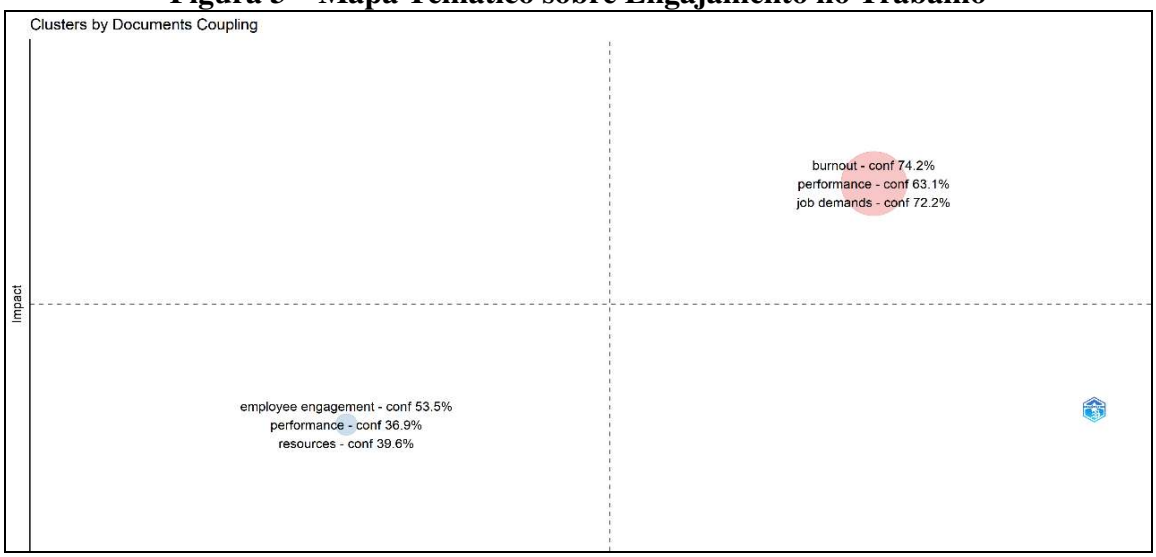
Figura 2 – Mapa temático da bibliometria



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Cobo *et al*. (2011)

Diante do exposto, a Figura 3 refere-se ao mapa temático sobre Engajamento no Trabalho. Onde no quadrante superior direito apresentam-se os temas desenvolvidos e influentes, o quadrante superior esquerdo são os temas já elaborados, mas sem influência para outras áreas, o quadrante inferior direito refere-se aos temas específicos com potencial para impactar outras áreas e o quadrante inferior esquerdo abordam os tópicos que estão surgindo ou que estão em declínio.

Figura 3 – Mapa Temático sobre Engajamento no Trabalho



Fonte: Elaboração própria

É possível observar que o mapa é enxuto, trazendo apenas dois *clusters*, sendo um no quadrante superior direito e outro no quadrante inferior esquerdo. O *cluster* identificado com as palavras *"burnout", "performance" e "job-demands"* são textos considerados temas motores, bem desenvolvidos, cujas temáticas envolvem estudos relacionados ao comprometimento laboral, sendo observado um crescimento significativo nos últimos anos. Essas pesquisas têm se concentrado em compreender diversas conexões, incluindo a relação com o esgotamento profissional (*Burnout*), a aplicação da teoria de demandas e recursos no contexto do trabalho, a prática de moldar o próprio trabalho (*job crafting*), o engajamento laboral e seu impacto no desempenho, tanto individualmente quanto em equipe.

Um dos focos tem sido a exploração da ligação entre a adaptação do trabalho por meio do *job crafting* e os níveis de engajamento laboral e desempenho, tanto em nível individual como coletivo. Também tem sido alvo de investigação os processos subjacentes que conectam o engajamento laboral às mudanças no ajuste entre a pessoa e o trabalho, dando atenção especial ao papel do *job crafting* e à sensação de insegurança no ambiente de trabalho.

Além disso, há um interesse em compreender o impacto das intervenções promovidas pelas organizações no que diz respeito ao engajamento e desempenho laboral. Isso envolve a análise das intervenções que visam fortalecer os recursos individuais e a capacidade de moldar as tarefas. Também se busca compreender a dinâmica entre líderes e membros de equipe, e de que forma essa relação afeta tanto o Engajamento no Trabalho, quanto o desempenho profissional.

Outra área de estudo concentra-se nas relações entre sistemas de trabalho altamente eficientes, a resiliência dos colaboradores e o engajamento laboral em setores específicos, como o bancário, na

China. Adicionalmente, há um esforço para investigar um modelo mediador dinâmico que propõe o engajamento laboral como intermediário na relação de longo prazo entre o capital psicológico (PsyCap) e o desempenho no trabalho.

Um enfoque inovador é oferecido por uma perspectiva de autodeterminação e autorregulação, que explora como a adaptação diária das tarefas laborais pode contribuir para um maior envolvimento no trabalho. Nesta mesma perspectiva, o estudo de Carnavale e Hatak (2020) aponta que organizações que criam um ambiente de trabalho apoiador e incentivam habilidades de autorregulação podem observar níveis mais elevados de engajamento. Além disso, a relação entre liderança transformacional, engajamento laboral e capacitação estrutural também é alvo de exploração nesse contexto de estudos (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; MONJE AMOR; VAZQUEZ; FAÍNÃ, 2019; COOKE *et al.*, 2016; VAN WINGERDEN, DERKS; BAKKER, 2017; BREEVAART *et al.*, 2015; TIMS *et al*.,2013; ALESSANDRI *et al*., 2017; LU *et al*.,2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise sistemática da produção científica internacional sobre engajamento no trabalho, no recorte de 2013 a 2022, revelou avanços significativos na consolidação teórica do conceito e sua aplicação prática. Os resultados confirmam que o engajamento, enquanto estado psicológico multidimensional (cognitivo, emocional e comportamental), mantém relação robusta com desempenho organizacional, bem-estar laboral e inovação. A literatura evidencia que recursos laborais, como autonomia, feedback e suporte gerencial, atuam como antecedentes críticos, enquanto estratégias *bottom-up* (e.g., *job crafting*) emergem como mecanismos eficazes para ampliar a conexão emocional e cognitiva com o trabalho.

A abordagem bibliométrica permitiu identificar dois eixos temáticos predominantes: um voltado à relação entre engajamento e esgotamento (*burnout*), e outro centrado em dinâmicas intervencionistas, como adaptação de tarefas e influência da liderança transformacional. Nota-se que 88% dos estudos concentram-se em contextos ocidentais, com escassa representação de culturas não hegemônicas, limitando a compreensão universal do fenômeno. Além disso, apenas 5% das pesquisas adotaram desenhos longitudinais, o que restringe a análise de causalidade e sustentabilidade de intervenções.

Os achados reforçam o papel do engajamento como mediador entre recursos pessoais e resultados organizacionais, como produtividade e retenção de talentos. Contudo, lacunas persistem em setores de alta rotatividade e em modelos híbridos de trabalho, nos quais a dinâmica de conexão emocional demanda adaptações específicas. A interdisciplinaridade do tema também se destaca, com

interfaces entre psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e estudos sobre saúde mental, indicando a necessidade de abordagens integradas.

Como agenda futura, propõe-se: (i) estudos comparativos transnacionais para testar a universalidade do modelo JD-R em culturas coletivistas; (ii) pesquisas-ação que integrem tecnologias de inteligência artificial para monitoramento dinâmico do engajamento em tempo real; e (iii) investigações multiníveis que articulem políticas organizacionais com trajetórias individuais, especialmente em contextos pós-pandêmicos. A consolidação de um *framework* teórico-prático, como proposto nesta revisão, orienta não apenas novas pesquisas, mas também estratégias organizacionais alinhadas aos desafios do século XXI, posicionando o engajamento como eixo central na economia do bem-estar laboral.

REFERÊNCIAS

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. "Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis". **Journal Of Informetrics**, vol. 11, n. 4, 2017.

BAKKER, A. B. "The social psychology of work engagement: state of the field". **Career Development International**, vol. 27, n. 1, 2022.

BAKKER, A. B. *et al.* "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". **Work and Stress**, vol. 22, n. 3, 2008.

BAKKER, A. B.; BAL, P. M. "Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 83, 2010.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. "Burnout and work engagement: The JD–R approach". **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, vol. 1, 2014.

BARNES, C. M. *et al.* "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. **Academy of Management Journal**, vol. 58, n. 5, 2015.

CARNAVALE, J. B.; HATAK, I. "Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management". **Journal of Business Research**, vol. 116, 2020.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". **Personnel Psychology**, vol. 64, n. 1, 2011.

COBO, M. J. *et al*. "An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field". **Journal of Informetrics**, vol. 5, n. 1, 2011.

COOKE, F. L. *et al*. "Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China". **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 30, n. 8, 2019.

DEMEROUTI, E. *et al.* "From thought to action: Employee work engagement and job performance". **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, vol. 65, n. 1, 2010.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. "Job demands-resources theory in times of crises: New propositions". **Organizational Psychology Review**, vol. 13, n. 3, 2023.

DERKS, D.; BAKKER, A. B. "Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery". **Applied Psychology: An International Review**, vol. 63, 2014.

FLORIANO, C.; BERNARDI, P.; YAHIAOUI, D. "Entrepreneurial universities: A bibliometric analysis within the business and management domains". **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 165, 2021

HALBESLEBEN, J. R. B. *et al.* "A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences". **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, vol. 8, n. 1, 2010.

HU, Q.; SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. "How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers". **Stress and Health**, vol. 33, n. 5, 2017.

KAHN, W. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". **Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 4, 1990.

KAYA, B.; KARATEPE, O. M. "Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 32, n. 6, 2020.

LEE, M. C. C. *et al*. "Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention". **Human Resource Development International**, vol. 22, n. 3, 2019.

LIMA, G. S. O. *et al*. "Estresse e variabilidade da frequência cardíaca em ambientes extremos: uma revisão sistemática". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 18, n. 54, 2024.

LU, C. *et al.* "Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity". **Journal of Vocational Behavior**, vol. 84, n. 2, 2014.

LUTHANS, F. *et al*. "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". **Personnel Psychology**, vol. 60, n. 3, 2007.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. "The meaning of employee engagement". **Industrial and organizational Psychology**, vol. 1, n. 1, 2008.

MARANHÃO, G. S.; PANTOJA, M. J. "Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão sistemática de literatura". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 20, n. 60, 2024.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

MATTA, F. K. *et al*. "Does Seeing "Eye To Eye" Affect Work Engagement And OCB? A Role Theory Perspective on LMX Agreement". **The Academy of Management Journal**, vol. 58, n. 6, 2015.

OLIVEIRA, R. S. *et al*. "Revisão sistemática em fitoterapia: padronização internacional de qualidade". **Revista Brasileira de Farmacognosia**, vol. 17, n. 2, 2007.

SAKS, A. M. "Antecedents and consequences of employee engagement". **Journal of Managerial Psychology**, vol. 21, n. 7, 2006.

SCHAUFELI, W. B. "Applying the Job Demands-Resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout". **Organizational Dynamics**, vol. 46, n. 2, 2017.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* "A medição do engajamento e do burnout: Uma abordagem analítica fatorial confirmatória de duas amostras". **Journal of Happiness Studies**, vol. 3, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study". **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, vol. 25, n. 3, 2004b.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. **Utrecht Work Engagement Scale**: Preliminary Manual. Utrecht: Utrecht University, 2004a.

SCHNEIDER, B. *et al.* "Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 39, n. 4, 2018.

SIQUEIRA, M. M. *et al*. "Engajamento no trabalho". *In*: SIQUEIRA, M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Editora Artmed. 2014.

TIMS, M. *et al*. "Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance". **Group and Organization Management**, vol. 38, n. 4, 2013.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review". **British Journal of Management**, vol. 14, n. 3, 2003.

WARR, P.; INCEOGLU, I. "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 17, n. 2, 2012.

WEIGL, M. *et al.* "Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model". **Journal of Vocational Behavior**, vol. 77, n. 1, 2010.

WOLLARD, K. K.; SHUCK, B. "Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature". **Advances in Developing Human Resources**, vol. 13, n. 4, 2011.

ZHANG, F.; PARKER, S. K. "Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 40, n. 2, 2018.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista|2025

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima