



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração

CATHARINE GRAZIANI PEDROSA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR NO  
CONTEXTO DE PANDEMIA**

Brasília - DF

2021

CATHARINE GRAZIANI PEDROSA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR NO  
CONTEXTO DE PANDEMIA**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Tatiane Paschoal

Brasília – DF

2021

CATHARINE GRAZIANI PEDROSA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR NO  
CONTEXTO DE PANDEMIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Catharine Graziani Pedrosa**

Tatiane Paschoal

Professora Doutora - Orientadora

Natasha Fogaça  
Professora Doutora - Examinadora

Olinda Maria Gomes Lesses  
Professora Mestra - Examinadora

Brasília, 27 de Outubro de 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a minha mãe, que sempre incentivou os meus estudos e que sem ela essa conquista não seria possível.

Agradeço ao meu irmão, que sempre me apoiou, ajudou e acreditou em mim.

Agradeço também aos meus avós, por todo o carinho e amor em todas as minhas semanas.

Por fim, um agradecimento especial a minha orientadora, Tatiane Paschoal, obrigada pelo voto de confiança, disponibilidade e paciência, você foi essencial nesse processo.

## RESUMO

Diante de um cenário de crise e instabilidade ocasionado pela COVID-19, a área da educação sofreu um grande impacto. Nesse sentido, professores precisaram se adaptar a novas formas de lecionar e trabalhar de modo remoto, o que influenciou as experiências vivenciadas em suas rotinas de trabalho. O presente estudo teve como objetivo identificar os níveis de engajamento de docentes do ensino superior no contexto de pandemia e as suas percepções sobre os principais recursos e demandas que afetam o engajamento no trabalho. Utilizou-se um questionário online, ao qual respondeu um total de 16 professores do curso de Administração da Universidade de Brasília. A análise dos dados foi realizada por meio de análises estatísticas descritivas e análise qualitativa com base em categorias baseadas no modelo de recursos e demandas. Os resultados revelaram que os docentes possuem escores moderados a altos de engajamento. Ao compará-los com estudos anteriores conduzidos com trabalhadores brasileiros, notou-se uma pontuação média mais baixa, o que pode ser atribuído a um cenário de crise global em decorrência da pandemia. De acordo com os participantes, as demandas laborais se intensificaram no novo cenário, gerando o aumento da carga de trabalho e do esforço físico empreendido em meio ao trabalho remoto. Por sua vez, recursos de trabalho como a autonomia e a oportunidade para se desenvolver profissionalmente surgiram como os mais expressivos para a experiência de engajamento dos docentes. O estudo pode contribuir para o entendimento das vivências de professores em meio a um contexto de adversidades e para a delimitação de ações mais assertivas que visem o aumento do nível de engajamento experienciado pelos profissionais.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho. Demandas de trabalho. Recursos de trabalho.

Trabalho Remoto. Teletrabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Recursos e demandas de trabalho .....	17
<b>Figura 2</b> - Modelo teórico de recursos e demandas no trabalho.....	18

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Dados socioprofissionais.....	24
<b>Tabela 2</b> - Itens e fatores da versão reduzida da UWES .....	25
<b>Tabela 3</b> - Instrumento de pesquisa.....	26
<b>Tabela 4</b> - Resultados de engajamento no trabalho.....	28
<b>Tabela 5</b> - Distribuição na escala do engajamento no trabalho .....	29
<b>Tabela 6</b> - Percepções sobre recursos de trabalho .....	30
<b>Tabela 7</b> - Categorias de recursos de trabalho .....	32
<b>Tabela 8</b> - Percepções sobre demandas de trabalho .....	33
<b>Tabela 9</b> - Categorias de demandas de trabalho.....	34

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Objetivo geral .....	11
1.2	Objetivos específicos .....	11
1.3	Justificativa.....	11
2	REVISÃO TEÓRICA .....	13
2.1	Conceitos e abordagens de engajamento no trabalho .....	13
2.2	Modelos de recursos e demandas do trabalho .....	15
2.3	Achados empíricos sobre engajamento no trabalho .....	18
3	MÉTODO .....	23
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	23
3.2	População e amostra.....	24
3.3	Instrumento de pesquisa .....	25
3.4	Procedimentos de coleta e análise de dados .....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	28
5	CONCLUSÕES .....	37
6	BIBLIOGRAFIA .....	39



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade se encontra em um cenário de instabilidade, devido aos efeitos gerados pela pandemia do novo Coronavírus (SARS-CoV-2). No final de 2019, foram relatados os primeiros casos da doença, em uma cidade da China chamada Wuhan e, a partir disso, a doença, que apresenta uma alta taxa de transmissão, foi se espalhando pelo mundo. Visando reduzir a transmissão do vírus e preservar a saúde da população, em março de 2020, no Brasil, o isolamento social foi decretado.

Com isso, novas formas de se organizar e se relacionar surgiram na sociedade, visto que apenas serviços essenciais continuaram abertos e grande parte das pessoas tiveram que se manter em casa para respeitar as medidas de distanciamento. Sendo assim, também foi imposta uma grande mudança nas formas de trabalho, em que empresas públicas e privadas alteraram da modalidade presencial para o trabalho remoto de forma emergencial. Quando se trata do setor público, observa-se o impacto nas instituições organizacionais, sendo que, de acordo com dados divulgados pelo Ministério da Educação, em maio de 2020, aproximadamente 89,4% das universidades federais tiveram suas atividades suspensas.

Tendo isso em vista, foi necessário alterar a forma com que as atividades eram realizadas, visando dar continuidade ao ano letivo. Segundo Hodges (2020), esse novo cenário é caracterizado pelo Ensino Remoto Emergencial (ERE) e se difere da Educação a Distância (EaD) por ser uma forma temporária de se adaptar ao cenário de pandemia, que não foi planejada com os devidos recursos e equipes especializadas. Hastenreiter et al. (2021, p. 181) reforçam que “[...] o ensino remoto não conta com um planejamento prévio estruturante de currículo, materiais e método pedagógico”. Assim, professores e estudantes tiveram que se adaptar à nova forma de ensino, sendo estabelecido totalmente no meio online.

Nesse contexto, cabe ressaltar o papel dos docentes, que tiveram que migrar todas as atividades e metodologias inicialmente planejadas para serem realizadas de forma presencial, para uma aprendizagem feita no âmbito virtual. No setor público, Marques et al. (2016) evidenciam que servidores podem apresentar duas perspectivas em relação à mudança, incluindo a visão de ser uma nova fase a ser experienciada ou então o sentimento de intimidação. Sendo assim, ainda segundo os autores, essas perspectivas podem impactar na vida pessoal e profissional dos indivíduos, contribuindo para sentimentos ambíguos e de incerteza.

Um estudo feito pela Oracle e pela Workplace Intelligence, que entrevistou mais de 12 mil funcionários em 11 países, trouxe como resultado que 2020 foi o ano de trabalho com mais estresse de suas vidas, o que impacta negativamente a forma como os profissionais se sentem (Oracle, 2020). Por sua vez, Ryff e Singer (2003) salientam que o funcionamento positivo dos indivíduos se destaca em cenários de mudanças e que apresentam adversidades. Dessa forma, torna-se importante compreender como esse processo de mudança que foi obrigatório e emergencial afetou a vivência e as experiências de trabalho desses profissionais para perpetuidade de um ensino de qualidade.

Uma questão relevante de destacar que está diretamente relacionada com os sentimentos das pessoas ao realizarem suas atividades diz respeito ao engajamento no trabalho. De acordo com Schaufeli (2002), engajamento é um estado mental positivo caracterizado por três componentes principais: vigor, dedicação e absorção. O vigor tem seu significado atribuído a altos níveis de energia e ao prosseguimento de atividades mesmo em contextos que apresentam dificuldades. A dedicação é composta por sentimentos de entusiasmo e um alto envolvimento no trabalho. Já a absorção diz respeito a imersão e concentração do indivíduo, que por vezes acaba nem percebendo o tempo passar ao desenvolver suas atividades.

Além disso, o engajamento resulta em um sentimento de prazer nos colaboradores ao realizarem suas atribuições, o que gera benefícios para a organização e para o indivíduo (Schaufeli, Dijkstra e Vazquez, 2013). Bakker e Demerouti (2008) destacam que colaboradores engajados apresentam de forma mais recorrente sentimentos de felicidade, alegria e entusiasmo, o que corrobora também o fato de que podem ter um nível maior de saúde, e influenciarem no engajamento de outras pessoas.

Nesse contexto, existem diversos modelos teóricos que buscam o entendimento e análise do engajamento de profissionais. Pode ser destacado o modelo de recursos e demandas de trabalho, que tem sido a principal base teórica para os estudos e aplicações no campo do engajamento no trabalho (Bakker e Demerouti, 2008). Resumidamente, o modelo propõe que o engajamento dos indivíduos pode ser influenciado pelas demandas do trabalho e recursos internos ou externos, sendo que os recursos internos estão relacionados a características próprias da pessoa e os externos a fatores do contexto e ambiente em que se trabalha (Schaufeli, 2014). O equilíbrio entre as demandas e os recursos resulta no engajamento (Bakker e Demerouti, 2007).

Tendo isso em vista, essa abordagem será utilizada como foco neste estudo, visto que envolve variáveis que estão presentes em todas as organizações e que podem ser trabalhadas pela gestão das empresas como forma de influenciar positivamente os colaboradores em um momento de adversidades. No contexto da pandemia, o modelo pode ajudar a compreender as vivências dos profissionais, oferecendo insights sobre possíveis antecedentes dessas vivências. Por outro lado, demandas e recursos mais característicos do atual contexto podem não ser totalmente abarcados pelo modelo. Diante de um cenário difícil e desafiador, que trouxe alterações significativas para as instituições de ensino, é importante conhecer as possíveis vivências de engajamento no trabalho de docentes.

Com isso, tem-se por problema de pesquisa a seguinte questão: *Quais os níveis de engajamento de docentes de ensino superior no contexto de pandemia da COVID-19?*

### **1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desse estudo consistiu em descrever os níveis de engajamento no trabalho de professores do ensino superior no contexto de distanciamento social, e do trabalho e ensino remoto.

### **1.2 Objetivos específicos**

Com base no objetivo geral deste trabalho e considerando os professores do ensino superior no contexto de distanciamento social, e do trabalho e ensino remoto, pretende-se:

- a) Descrever os níveis de vigor, dedicação e concentração no trabalho;
- b) Sob a ótica de professores descrever os principais recursos que afetam o engajamento no trabalho;
- c) Sob a ótica de professores, descrever as principais demandas que afetam o engajamento no trabalho.

### **1.3 Justificativa**

As potenciais contribuições da pesquisa permeiam o âmbito educacional, gerencial e acadêmico. Do ponto de vista educacional, cabe destacar a importância de se ter docentes do ensino superior engajados no trabalho, visto que estes contribuem para o desenvolvimento e aprendizado de pessoas e profissionais do futuro. Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz (2016)

abordam que pessoas engajadas no trabalho realizam suas atividades com um estado positivo, possuindo emoções que as inspiram, promovem bem-estar e prazer.

Dessa forma, torna-se relevante conhecer a percepção de professores sobre suas vivências de engajamento e sobre as variáveis de trabalho que influenciam o nível de engajamento. Busca-se compreender a realidade de trabalho que os docentes se encontram, a fim de identificar oportunidades de melhoria que podem contribuir para análises futuras na forma de educação pós-pandemia.

Na esfera gerencial, os resultados podem contribuir para o entendimento de gestores sobre ações e práticas que podem ser implementadas, principalmente diante de cenários que não foram planejados, levando em consideração recursos e demandas disponíveis. Segundo Harel e Tzafrir (2002), a implementação de práticas de gestão de pessoas no setor público é diferente daquela realizada no setor privado, devido a características próprias do contexto em questão. Além disso, as universidades possuem suas próprias características, cultura e peculiaridades. Tendo isso em vista, cabe destacar que a discussão sobre engajamento no trabalho na administração pública se difere de certa forma do setor privado no que diz respeito à organização de trabalho e carreira dos profissionais. Assim, este estudo busca o entendimento de ações de gestores levando em consideração o cenário específico.

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho se propõe a pesquisar e evidenciar o engajamento no trabalho de docentes do ensino superior, frente ao cenário imposto pela pandemia da COVID-19 e a nova configuração de trabalho, a partir da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho e do Modelo de Recursos e Demandas. Schaufeli (2014) reforça que organizações que consideram o engajamento em seus cenários, apresentam maiores desempenhos, menores índices de ausência dos colaboradores e resultados melhores. Assim, levar em conta esse fator, impacta diretamente as tomadas de decisão e a forma de atuação dos profissionais, o que, conseqüentemente, contribui para um melhor desempenho das organizações.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A presente seção foi destinada à revisão teórica acerca do fenômeno do engajamento no trabalho e está organizada em três tópicos: conceitos e abordagens de engajamento no trabalho, modelo de recursos e demandas no trabalho e exemplos de achados empíricos sobre engajamento no trabalho.

### 2.1 Conceitos e abordagens de engajamento no trabalho

De acordo com Schaufeli (2014), o termo engajamento no trabalho ganhou destaque no âmbito acadêmico no início do século XXI, devido ao reconhecimento da importância do capital humano para as organizações e da expansão da Psicologia Positiva. A Psicologia Positiva é um movimento, inicialmente encabeçado pelo professor e pesquisador Marting Seligman, que surgiu na década de 1990. A proposta foi “levar os psicólogos contemporâneos a adotarem uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas” (Sheldon e King, 2001, p. 216).

Segundo Seligman (2002), a Psicologia sempre teve foco de atuação em reconhecer e ajudar pessoas no que diz respeito às desordens e ao que já não ia bem. Esse tipo de intervenção para corrigir problemas e disfunções é considerado essencial, mas deveria ter também o enfoque em estudos que buscassem compreender e fortalecer qualidades positivas dos indivíduos. Schaufeli e Bakker (2003) reforçam que a Psicologia Positiva surgiu de forma a complementar a perspectiva da psicologia tradicional, que era centrada na compreensão de doenças e de sofrimento. Assim, os estudos da psicologia positiva visam entender as qualidades e virtudes dos indivíduos, além de buscarem contribuir para a felicidade e produtividade dos seres humanos (Snyder e Lopez, 2009).

Nesse contexto, surgem os estudos sobre engajamento, sendo que seu “aspecto central está na associação do engajamento no trabalho à produtividade de modo positivo, sem que esse engajar-se signifique abrir mão da saúde física e psicológica” (Schaufel, Dijkstra e Vazquez, 2013, p. 8). Desde então, foram desenvolvidas quatro abordagens principais para conceituar e caracterizar o engajamento: abordagem da satisfação de necessidades, abordagem da antítese do burnout, abordagem da relação entre engajamento e satisfação e abordagem multidimensional (Shuck, 2011).

A primeira abordagem é marcada pelo estudo de Kahn (1990), que realizou a primeira publicação sobre o tema e o definiu como uma forma de se ter colaboradores que colocam sua energia física, cognitiva e emocional nos papéis que desempenham no trabalho. O autor supracitado aborda o termo engajamento pessoal e argumenta que quando os indivíduos estão engajados, estes conseguem se expressar de forma legítima, o que é psicologicamente benéfico para si mesmo. Caso estejam desengajados, não colocam toda sua energia para o cumprimento das atividades, agindo de forma que não entendem o seu verdadeiro papel no trabalho.

Além disso, Kahn (1990) elencou três principais fatores que influenciam na forma com que os profissionais desempenham o seu trabalho e se tornam engajados: significância, segurança psicológica e disponibilidade. Segundo o autor supracitado, a significância está associada ao sentimento de receber de volta o esforço que empreendeu no trabalho, enquanto a segurança destaca o sentimento de poder trabalhar sem o receio de obter consequências negativas. Já a disponibilidade foi caracterizada pelo entendimento do indivíduo de possuir os recursos físicos e mentais necessários para se engajar no trabalho.

A abordagem da antítese do *burnout* apresenta dois conceitos principais para sua explicação. Primeiro, foi sugerido que o engajamento e o *burnout* são opostos, sendo que o primeiro é caracterizado por sentimentos positivos de energia e o segundo por sentimentos negativos de exaustão (Maslach e Leiter, 1997). Os sentimentos negativos do *burnout* podem ser exemplificados por três dimensões principais: exaustão emocional, que envolve a falta de energia e a sensação de esgotamento de recursos; despersonalização, que envolve uma postura de distanciamento em relação às pessoas; e a baixa realização pessoal, caracterizada por emoções negativas de autoavaliação (Maslach e Jackson, 1981).

A partir dessa perspectiva, Schaufeli (2014) explica que, por serem dois constructos opostos, na visão sugerida por Maslach e Leiter (1997), indivíduos que apresentassem maiores níveis de engajamento, teriam um baixo nível de *burnout*, sendo o contrário verdadeiro também. Nesse sentido, Schaufeli et al. (2002) proporam uma segunda visão ao abordarem que o engajamento e o *burnout* poderiam ser conceitos totalmente distintos, e não polos opostos do mesmo fenômeno. Posto isso, os estudiosos definiram o engajamento no trabalho como um estado da mente positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Dessa forma, para identificar o engajamento no trabalho, seria necessário realizar a mensuração de forma separada da síndrome do *burnout*, levando em conta seus devidos instrumentos (Vazquez et al., 2015).

Acadêmicos utilizam essa abordagem da antítese com o *burnout* para explicação do modelo de recursos e demandas no trabalho (job demands-resources ou JD-R model) (Schaufeli, 2014). De acordo com Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2012), este modelo apresenta amplo estudo em vários países, visto que levanta a influência das demandas e recursos de trabalho nos resultados que o colaborador entrega. Além disso, de acordo com Bakker e Demerouti (2008) é o principal modelo elaborado para realizar a explicação do engajamento no trabalho.

A terceira abordagem proposta por Harter (2002), do Instituto Gallup, exemplifica que o engajamento de uma pessoa está relacionado com o envolvimento e a satisfação no trabalho. Cabe destacar que Cristian et al. (2011) realizaram também um estudo quantitativo para entender de que forma o engajamento, satisfação e envolvimento se relacionam. Os resultados indicaram que estão relacionados em certa medida, mas que são variáveis diferentes. Nesse contexto, Bakker (2011) reforça que a satisfação e o engajamento no trabalho não possuem a mesma definição, visto que a satisfação está mais relacionada com o sentimento de bem-estar, enquanto o engajamento envolve dedicação e envolvimento com as atividades realizadas.

Além disso, pode-se entender que o engajamento “reflete mais um motivador energético do que um sentimento de saciedade típico da satisfação no trabalho” (Schaufeli, 2004, p. 43). Assim, atrelando ao fato de ser um motivador energético, ressalta-se também que profissionais engajados acabam realizando mais do que é atribuído como atividade obrigatória, ou seja, fazem mais do que o esperado, sem prejuízo para o bem-estar (Bakker et al., 2014). Pelo contrário, o engajamento também pode levar a maiores sentimentos de bem-estar.

Por fim, quanto à abordagem multidimensional, Saks (2006) realiza a diferenciação entre “engajamento no trabalho” e “engajamento organizacional”, sendo que o primeiro faz referência ao ato do colaborador cumprir com o seu papel no trabalho, e o segundo envolve o cumprimento de atividades como um membro da empresa. Além disso, o autor supracitado complementa que é “um construto único e distinto que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados com o desempenho individual” (Saks, 2006, p. 602).

## **2.2 Modelos de recursos e demandas do trabalho**

O modelo de recursos e demandas de trabalho tem sido o mais utilizado nos estudos sobre engajamento no trabalho. Segundo Schaufeli (2014), os recursos podem ser diferenciados

em dois, sendo estes: recursos do trabalho e recursos pessoais. O primeiro é caracterizado por abordar fatores externos ao indivíduo e relacionados ao ambiente de trabalho, como o suporte que o indivíduo pode receber dos colegas e superiores, feedback, autonomia para planejamento e execução das tarefas. Já o segundo, recursos pessoais, envolve características pessoais que podem contribuir para o desempenho, como traços de personalidade, autoestima e otimismo.

Os recursos pessoais, inicialmente, não eram levados em consideração no modelo. No entanto, o fato de que a psicologia entende que o comportamento humano é influenciado por variáveis ambientais e pessoais, fez com que os recursos pessoais passassem a ser incluídos nos modelos teóricos e explicativos do engajamento no trabalho (Schaufeli e Taris, 2014). Tendo isso em vista, esses tipos de recursos, mesmo que abordados de forma independente, influenciam o engajamento no trabalho (Bakker e Leiter, 2010).

As demandas laborais, por sua vez, representam as exigências que os colaboradores têm para cumprir tarefas e responsabilidades, sendo que, geralmente, estão relacionadas com custos físicos e psicológicos (Bakker e Demerouti, 2007). Existem inúmeras demandas de trabalho comuns aos diferentes contextos organizacionais, de acordo com Schaufeli (2013), como a pressão por prazos curtos e a ambiguidade de papéis.

Para um melhor entendimento, a Figura 1 apresenta as demandas (ou exigências) e os recursos, que podem ser percebidos nas organizações como fatores de influência para o engajamento no trabalho.



**Figura 1** - Recursos e demandas de trabalho

Exigências do trabalho	Recursos externos de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão por prazos curtos</li> <li>- Horas extras</li> <li>- Pressão por quantidade elevada de trabalho</li> <li>- Exigências emocionais, tais como: negociação com clientes difíceis, alunos problemáticos e chefes ausentes</li> <li>- Atividades que exigem esforço físico</li> <li>- Exigências intelectuais, tais como: tomada de decisão que envolve elementos diversificados ou atividades com elevada necessidade de memorização</li> <li>- Conflito entre as demandas de trabalho e a vida pessoal</li> <li>- Insegurança no trabalho</li> <li>- Conflitos interpessoais no trabalho</li> <li>- Conflito de papéis, tais como lidar com tarefas contraditórias, informações ambíguas ou atividades diversas incompatíveis com seu trabalho</li> <li>- Ambiguidade de papéis, quando as expectativas não estão claras</li> <li>- Rotinas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberdade para definir como e quando trabalhar (autonomia)</li> <li>- Suporte psicossocial dos colegas</li> <li>- Feedback construtivo</li> <li>- Bom relacionamento com seu gestor direto</li> <li>- Oportunidade para se desenvolver profissionalmente na organização</li> <li>- Bom ambiente de trabalho</li> <li>- Valorização</li> <li>- Espírito de equipe</li> <li>- Papel estabelecido de modo claro</li> <li>- Participação na tomada de decisão</li> <li>- Oportunidade de carreira</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos internos de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otimismo</li> <li>- Resiliência</li> <li>- Estratégias ativas de <u>coping</u></li> <li>- Autoeficácia</li> <li>- Extroversão</li> <li>- Estabilidade emocional</li> <li>- Autoestima</li> <li>- Atitude proativa e iniciativa pessoal</li> <li>- Flexibilidade e adaptação</li> <li>- Crença de que tem controle sobre seu futuro (lócus interno de controle)</li> </ul>

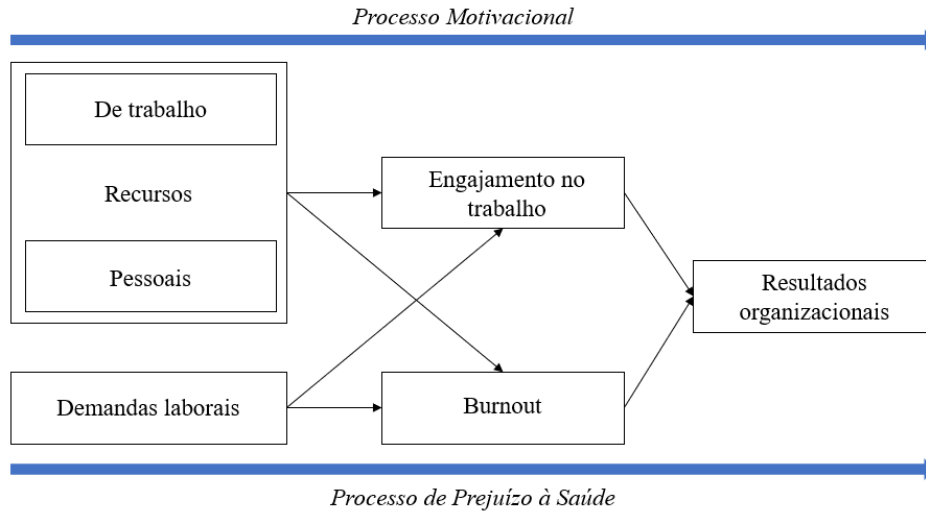
Fonte: Schaufeli, Dijkstra e Vazquez, 2013, p. 40

Tendo isso em vista, a relação entre as demandas e os recursos pode ser entendida quando se abordam o processo motivacional e o processo de prejuízo à saúde. O processo motivacional deriva da interação entre os recursos laborais e pessoais, o que gera consequências positivas para a organização, como o melhor desempenho (Schaufeli, 2014). A presença de poucos recursos que contribuem na realização das atividades laborais pode gerar prejuízos para o nível de engajamento dos colaboradores também, estando associado ao *burnout* (Hakanen, Bakker e Schaufeli, 2006). Já a demanda no trabalho, ao contrário do que é visto com os recursos, pode gerar efeitos negativos no momento em que é percebida como muito alta pelo indivíduo, visto que acarreta na necessidade de esforços extras pelos profissionais e, conseqüentemente, em custos físicos e psicológicos (Schaufeli, 2014).

Dessa forma, quando existe um desequilíbrio, em que é identificada a existência de mais demandas e menos recursos, maior é a probabilidade de se ter consequências negativas nos indivíduos, como desgastes e menores níveis de saúde (SCHAUFELI et al. 2002). Conclui-se, então, que o modelo propõe que o equilíbrio entre os recursos e as demandas do trabalho pode resultar no engajamento (Bakker e Demerouti, 2007). A Figura 2 demonstra a relação do

processo motivacional e de prejuízo à saúde com os recursos e demandas de trabalho (Schaufeli, 2014).

**Figura 2** -Modelo teórico de recursos e demandas no trabalho



Fonte: Adaptado de Schaufeli, 2014

Apresentada a abordagem teórica na qual a presente pesquisa se embasou, a próxima sessão aponta brevemente estudos anteriores sobre engajamento no trabalho conduzidos no Brasil.

### 2.3 Achados empíricos sobre engajamento no trabalho

O presente estudo não pretendeu realizar uma revisão sistemática de literatura, mas considerando a importância de se levantar estudos anteriores sobre o tema, foram realizadas buscas em três bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scientific Electronic Library (SciELO), e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). As buscas foram realizadas a partir dos termos “engajamento no trabalho”, priorizando, portanto, artigos em língua portuguesa de estudos conduzidos no Brasil. As informações a seguir apresentam exemplos sobre achados de estudos que abordaram temas próximos ao da presente pesquisa.

Vazquez, Pacico e Hutz (2016) realizaram um estudo de validade da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho com uma amostra de 1167 trabalhadores das cinco regiões do Brasil. A partir desse estudo, foi possível verificar uma relação positiva entre o engajamento e profissionais que apresentam maior liberdade para tomada de decisão, em que possuem autonomia para cumprir suas atividades no trabalho. Tendo isso em vista,

colaboradores com menor autonomia e menor poder de decisão apresentaram uma diferença significativa de redução na média dos resultados de engajamento. O escore médio de engajamento encontrado para a população brasileira foi de 4,4 e um desvio-padrão de 1,2.

Com base em uma amostra de 435 profissionais de diferentes áreas de atuação, Oliveira e Ferreira (2016) buscaram compreender fatores que influenciam o engajamento no trabalho, levando em conta o modelo de recursos e demandas no trabalho. Com isso, verificou-se que a justiça distributiva, que está associada aos recursos de trabalho, é um fator de influência no engajamento, visto que é definida como a forma com que os recursos são distribuídos na organização por meio de, por exemplo, salários e promoções (Assmar, Ferreira e Souto, 2005). Além disso, a resiliência, apresentada como recurso pessoal, também foi identificada como um fator que contribui para o engajamento dos colaboradores.

Oliveira e Rocha (2017) investigaram o engajamento no trabalho sob uma ótica de antecedentes individuais e situacionais, embasando o estudo com uma amostra de 299 trabalhadores brasileiros em empresas de segmentos diversos. Com relação a antecedentes individuais, pode-se destacar que profissionais que se autoavaliaram mais positivamente apresentaram um maior nível de engajamento. Já em relação a fatores situacionais, foi constatado que uma visão favorável sobre as práticas de recursos humanos da empresa e uma melhor relação com as lideranças são fatores de influência para colaboradores se sentirem mais engajados. Por fim, cabe ressaltar que a pesquisa também identificou uma relação inversamente proporcional entre o engajamento e a rotatividade da empresa.

Mercali e Costa (2018) buscaram estudar os antecedentes do engajamento no trabalho de docentes de ensino superior no Brasil, a partir da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho e a escala de Recursos e Demandas no Trabalho. A amostra foi composta por 506 profissionais, sendo identificado que os professores, no geral, apresentavam um nível médio de engajamento ( $M = 4,94$ ,  $DP = \pm 0,781$ ). Os docentes obtiveram uma média maior para a dimensão dedicação ( $M = 5,21$ ,  $DP = \pm 0,829$ ), seguido de absorção ( $M = 4,88$ ,  $DP = \pm 0,832$ ) e depois vigor ( $M = 4,77$ ,  $DP = \pm 0,854$ ), concluindo que ações podem ser implementadas para que os recursos disponíveis atendam ao esforço empreendido para cumprir as demandas exigidas. Cabe destacar também a análise feita pela faixa etária laboral, segundo a qual, professores em formação profissional (29 a 39 anos) apresentaram dimensões mais equilibradas que aqueles em consolidação de carreira (acima de 40 anos), ou seja, resultados melhores e mais equiparados para as três dimensões

em questão. Segundo as autoras, essa constatação poderia indicar o aumento de demandas sobre pressão ou a redução de recursos que motivem o engajamento, como o reconhecimento recebido no decorrer do tempo. De forma resumida, o estudo indicou que a clareza de papéis no desempenho das atividades e o desenvolvimento de diferentes tarefas, que torna o trabalho mais dinâmico e menos monótono, são centrais para o engajamento. Por outro lado, apontou demandas qualitativas, principalmente a necessidade de trabalho em constante raciocínio, atualização e com concentração, como principais influenciadoras de forma negativa no engajamento no trabalho dos docentes.

Santos, Costa, Freitas e Salles (2018) estudaram, por meio de uma abordagem qualitativa, servidores técnico-administrativos utilizando o modelo de recursos e demandas no trabalho. A partir da análise das respostas dos participantes, verificou-se que o nível de recursos e demandas percebido pelos profissionais era satisfatório, porém o engajamento se limitou à dimensão de dedicação, visto que não foram observadas características presentes ou marcantes de vigor e absorção nos relatos. Os autores concluíram, então, que é importante que sejam realizadas ações de comunicação organizacional e implementadas práticas de recursos humanos, para que os resultados esperados possam ser atingidos.

Em pesquisa conduzida com uma amostra de 116 trabalhadores, Chinelato, Ferreira e Valentini (2019) constataram que a participação na tomada de decisão apresentou um papel importante no aumento dos escores de engajamento dos colaboradores. No entanto, a ambiguidade de papéis foi identificada como um forte fator de influência negativa nos resultados apresentados de engajamento e desempenho no trabalho.

Alves, Mattos e Nunes (2019), realizaram um estudo com 84 servidores públicos do judiciário no Estado do Pará, a partir da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. Os autores identificaram que a dimensão de absorção foi a que apresentou os menores escores entre as demais dimensões de vigor e dedicação, concluindo que é importante que sejam implementadas ações que visem principalmente o aspecto com menor presença nos funcionários. Além disso, reforçam a importância de estratégias de gestão de pessoas que almejam um equilíbrio entre as demandas e os recursos disponíveis no trabalho.

Mavigno et al. (2021) buscou compreender a influência da abertura à mudança e do engajamento no trabalho na satisfação do indivíduo com servidores públicos federais, estaduais e municipais. Pode-se destacar que foi possível observar que profissionais

apresentam um maior engajamento no trabalho quando acreditam no papel que desempenham e quando possuem uma missão de atender à sociedade. Além disso, identificou-se que os colaboradores que apresentam maior abertura à mudança tendem a uma maior facilidade de enxergar com sentimentos positivos as demandas advindas das alterações impostas na administração pública.

Martins, Mendonça e Vazquez (2021) realizaram um estudo longitudinal com professores da Educação Básica Pública de Goiás, levando em conta três contextos diferentes do ano, a fim de avaliar as alterações no nível de engajamento dos profissionais. Foi possível observar que o contexto do ano em que os professores estavam sobre maior pressão e cobrança para atingirem os resultados internos e externos apresentou uma diferença significativa na redução do nível de engajamento. Assim, concluíram que o contexto educacional exerce influência nos fatores positivos observados pelos professores e no aumento ou redução das dimensões de vigor, absorção e dedicação.

Com base nos estudos empíricos apresentados sobre engajamento no trabalho, nota-se que o foco costuma ser nos preditores do engajamento, ou seja, o que influencia as experiências de engajamento no trabalho. Nesse sentido, é possível visualizar também que recursos externos (recursos de trabalho) se destacaram nas pesquisas apresentadas como fatores de influência no engajamento de profissionais. Como exemplo, é possível citar a liberdade para tomada de decisão, além de práticas de gestão de pessoas como uma forma de potencializar as dimensões analisadas de vigor, absorção e dedicação, que variam nos indivíduos de acordo com o contexto estudado.

Resumidamente, pode-se elencar que as principais variáveis organizacionais e de trabalho destacadas como influenciadoras de forma negativa no engajamento foram: pressão e cobrança para atingimento de resultados internos e externos, ambiguidade de papéis, e necessidade de trabalho em constante raciocínio, atualização e concentração. Influenciando de forma positiva, foram destacadas: participação e liberdade para tomada de decisão, autonomia, justiça distributiva, visão favorável sobre as práticas de recursos humanos, boa relação líder-liderado, clareza de papéis no desempenho das atividades e o desenvolvimento de diferentes tarefas. Além disso, questões internas dos indivíduos também apareceram, sendo estas: resiliência, autoavaliação positiva, acreditar no papel que desempenha e maior abertura à mudança.

Os achados sobre recursos externos, ou seja, recursos do trabalho, pode contribuir com intervenções nas organizações e com grupos de profissionais, na medida em que envolvem variáveis que geralmente podem ser gerenciadas e modificadas. Por exemplo, planejamento de resultados e entregas, clareza de papéis e possibilidades de participação nas tomadas de decisões, são práticas organizacionais e gerenciais que podem ser alteradas caso estejam insatisfatórias e promotoras de experiências negativas.

É interessante notar também que os estudos levantados abordaram grupos e categorias de profissionais distintas, revelando que existem peculiaridades a serem exploradas, as quais podem tanto contribuir para o desenvolvimento do modelo teórico adotado quanto para o delineamento de práticas de gestão de pessoas. O estudo de Mercali e Costa (2018), mencionado anteriormente, abordou os docentes e trouxe diferentes pistas sobre as vivências de engajamento no trabalho nesse grupo de profissionais. O presente estudo, por sua vez, também teve como foco professores de nível superior, especificamente professores de uma instituição federal de ensino, mas com recorte no contexto da pandemia da COVID-19, que trouxe novos desafios e mudanças na forma de trabalhar.

### 3 MÉTODO

Nesta seção, tem-se por objetivo a apresentação das técnicas e procedimentos utilizados para a realização deste estudo. Assim, são abordados os processos realizados para o alcance dos objetivos propostos anteriormente, sendo incluídas: a apresentação do tipo e descrição geral dos métodos de pesquisa; a caracterização da amostra; a caracterização dos instrumentos de pesquisa; e, a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Segundo Gil (2007, p. 17), a pesquisa é definida como o “(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”. Tendo isso em vista, o método é entendido como o caminho utilizado para o atingimento de determinado objetivo, sendo o método científico os procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para obtenção do conhecimento (Gil, 2008).

Para isso, Teixeira, Zamberlan e Raissa (2009) abordam que o tipo de pesquisa varia com base no perfil de trabalho acadêmico e no objetivo que se busca atingir. A fim de entender o engajamento dos professores no contexto de pandemia e levantar os principais recursos e demandas no trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, que segundo Vergara (2000, p. 47), “apresenta características de uma população ou fenômeno, indica relações entre as variáveis e determina sua natureza”.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, visto que, de acordo com Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. Assim, optou-se por utilizar as duas abordagens para melhor explorar a percepção dos docentes no cenário apresentado. Além disso, o estudo é classificado como uma pesquisa de levantamento (survey), visto que foi implementada a partir da aplicação de um questionário estruturado elaborado na plataforma *Google Forms*. Ademais, a pesquisa teve recorte transversal, dado que a coleta de dados foi feita em um único período de tempo.

### 3.2 População e amostra

De acordo com Malhotra (2012), existem dois elementos importantes para análise ao realizar uma pesquisa, sendo estas: a população, caracterizada pela soma de todos os indivíduos que possuem uma característica em comum, e a amostra, que é definida como uma parcela dos indivíduos de uma população.

Dessa forma, para realização desta pesquisa, utilizou-se como amostra professores efetivos do curso de Administração da Universidade de Brasília. O critério para a escolha da amostra foi a acessibilidade da pesquisadora. Segundo a coordenação do curso, atualmente, são 54 professores efetivos, sendo que o estudo obteve 16 respondentes válidos, totalizando, aproximadamente, 30% do total de professores do Departamento. Os dados socioprofissionais coletados dos participantes são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** - Dados socioprofissionais

Dimensão	Variável	Frequência	%
Sexo	Feminino	7	43,75
	Masculino	9	56,25
	Prefiro não dizer	0	0
Idade	De 30 a 39 anos	4	25
	De 40 a 49 anos	7	43,75
	De 50 a 59 anos	3	18,75
	De 60 a 69 anos	1	6,25
	De 70 a 79 anos	1	6,25
Tempo na Universidade	De 1 a 5 anos	3	18,75
	De 6 a 10 anos	7	43,75
	De 11 a 15 anos	4	25
	De 16 a 20 anos	1	6,25
	De 21 a 25 anos	1	6,25

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a tabela 1, pode-se perceber que, por mais que o gênero esteja bem distribuído, a maior parte de respondentes é do sexo masculino, totalizando 56,25%. Além disso, há uma maior presença de participantes com idade de 40 a 49 anos, que totaliza 43,75% da amostra. Ademais, outro fator importante a ser considerado para a pesquisa é o tempo na docência, sendo que a maior parte dos professores, 43,75%, apresentaram de 6 a 10 anos na Universidade de Brasília.



### 3.3 Instrumento de pesquisa

Para elaborar o questionário, foi utilizada a versão simplificada da escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. A Utrecht Work Engagement Scale (UWES) foi proposta por Schaufeli e Bakker (2004), a fim de mensurar o engajamento a partir das três dimensões de dedicação, concentração e vigor. A versão original e completa é composta por 17 questões que mensuram cada dimensão e resultam no nível de engajamento dos indivíduos, a partir da escala Likert de sete pontos, em que o número 0 corresponde a “nunca” e o número 6 corresponde a “sempre”. A referida escala já foi validada no Brasil.

Utilizou-se a versão reduzida da medida, também validada no Brasil (Vazquez et al., 2015). São nove itens divididos em três dimensões. A Tabela 2 apresenta os itens por fator de engajamento.

**Tabela 2** - Itens e fatores da versão reduzida da UWES

Dimensão	Variável	Escala
Dedicação	Sou entusiasmado com meu trabalho.	Escala Likert de 7 pontos
	Meu trabalho me inspira.	
	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	
Concentração	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	
	Eu fico absorvido com meu trabalho.	
	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	
Vigor	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	
	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	
	Tenho vontade de trabalhar quando me levanto de manhã.	

Fonte: Vazquez et al. 2015

Além dos itens fechados para mensurar o nível de engajamento no trabalho, foram formulados itens dos recursos e demandas de trabalho que deveriam ser avaliados pelos docentes. As variáveis foram criadas com base no modelo de recursos e demandas de trabalho de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) e na escala de recursos e demandas proposta no estudo de Mercali e Costa (2018). Tendo em vista o contexto diferente do presente estudo, com recorte do cenário de pandemia, optou-se por adaptar e reduzir os itens utilizados na pesquisa para aqueles tidos como mais característicos do novo cenário em que os docentes se encontram, realizando um maior aprofundamento com questões qualitativas. Os itens foram respondidos de acordo com a escala representada por “1” como discordo totalmente e “5” como concordo totalmente.

**Tabela 3** - Instrumento de pesquisa

Grupo	Variável	Escala
Recursos de Trabalho	Sou apoiado pelos meus colegas de trabalho.	Escala Likert de 5 pontos
	Meu trabalho é reconhecido e valorizado.	
	As condições físicas do meu ambiente de trabalho são adequadas para as atividades que realizo.	
	Possuo autonomia para realizar minhas atividades.	
	Consigo atingir resultados que valorizo.	
	Consigo me adaptar às mudanças no meu trabalho.	
Demandas de Trabalho	A organização em que trabalho tem respeitado e incentivado que eu respeite horários de trabalho.	
	Me sinto pressionado com a quantidade de trabalho.	
	Sinto que consigo conciliar as demandas de trabalho com a minha vida pessoal.	
	Possuo clareza do papel que devo desempenhar.	

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) e Mercali e Costa (2018)

Considerando que demandas e recursos do atual cenário podem não ser totalmente abarcados pelo modelo, foram feitas duas questões abertas, que buscaram explorar e aprofundar percepções sobre as variáveis que podem estar influenciando o nível de engajamento no trabalho durante o contexto da pandemia e do trabalho e ensino remoto compulsório. Com base no modelo de recursos e demandas de trabalho de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), foram estas as questões propostas: “Quais aspectos do seu trabalho remoto têm ajudado a prevenir o desgaste, alcançar os resultados esperados e a estimular seu crescimento e desenvolvimento profissional?” e “Quais aspectos do seu trabalho remoto têm exigido um esforço físico e mental constante, e esgotado sua energia?”.

### 3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi iniciada no dia 03/09/2021 com término em 15/09/2021, a partir do questionário online construído na plataforma *Google Forms*. O link para realização da pesquisa foi enviado via *Whatsapp* para os professores do curso de Administração da Universidade de Brasília. Os objetivos da pesquisa foram esclarecidos e explicados na mensagem e no formulário, sendo a participação no estudo voluntária. Ao início do questionário, antes de serem direcionados aos itens, foi solicitado que os

indivíduos respondessem se concordavam participar, sendo que poderiam desistir de responder durante o preenchimento das questões.

Para análise dos itens fechados, foram calculadas médias, desvios padrões e frequências. Por fim, para análise das duas questões abertas, foram estabelecidas categorias prévias com base na Figura 1 que lista os recursos e demandas propostos por Schaufeli et. al (2013). Para cada uma, foi contabilizado o número de ocorrências. Conteúdos que não se enquadrassem em quaisquer das categorias pré-estabelecidas, seriam classificados separadamente como outras informações.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto aos níveis de engajamento no trabalho, a Tabela 4 apresenta os resultados encontrados para cada dimensão do construto e para fator geral.

**Tabela 4** - Resultados de engajamento no trabalho

Dimensão	Variável	Média	Desvio- Padrão
Dedicação	Sou entusiasmado com meu trabalho.	4,19	0,91
	Meu trabalho me inspira.	4,50	0,97
	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	4,81	1,17
	Dimensão	4,50	1,03
Concentração	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	4,31	1,08
	Eu fico absorvido com meu trabalho.	4,88	0,89
	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	3,88	1,31
	Dimensão	4,35	1,16
Vigor	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	3,56	0,96
	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	3,38	1,02
	Tenho vontade de trabalhar quando me levanto de manhã.	3,75	1,53
	Dimensão	3,56	1,18
Engajamento	Média Geral	4,14	1,19

Fonte: Vazquez et al. 2015

Pôde-se verificar que os participantes apresentam uma pontuação média maior para dimensão de dedicação ( $M = 4,50$ ,  $DP = 1,03$ ), seguida de concentração ( $M = 4,35$ ,  $DP = 1,16$ ) e depois de vigor ( $M = 3,56$ ,  $DP = 1,18$ ). Este resultado indica que a dedicação é a dimensão mais vivenciada pelos docentes, ou seja, que possuem um nível maior de entusiasmo e envolvimento com o trabalho que desempenham. Por outro lado, o vigor é o sentimento menos vivenciado pelos colaboradores e envolve a energia e o prosseguimento de atividades mesmo em cenários que apresentam adversidades.

Cabe destacar ainda que as variáveis que apresentaram maior pontuação foram “Eu fico absorvido com meu trabalho” ( $M = 4,88$ ), dimensão da concentração, “Tenho orgulho do trabalho que realizo” ( $M = 4,81$ ) e “Meu trabalho me inspira” ( $M = 4,50$ ), ambas as últimas presentes na dimensão dedicação. Já os itens que apresentaram menores médias são todos da dimensão vigor: “No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor” ( $M = 3,38$ ), “No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia” ( $M = 3,56$ ) e “Tenho vontade de trabalhar quando me levanto de manhã” ( $M = 3,75$ ). Este último item apresenta o desvio

padrão mais alto dentre as variáveis, o que pode indicar que no grupo estudado, alguns professores estão vivenciando um baixo vigor. No entanto, no geral, observa-se que os desvios padrões de cada dimensão e item indicam certa concordância com baixa dispersão entre os respondentes.

Em relação ao nível de engajamento geral dos participantes, a média encontrada foi de 4,14 (DP = 1,19). Ao realizar uma comparação com o estudo realizado por Vazquez et al. (2015), a partir de uma amostra de 1167 trabalhadores brasileiros, foi possível perceber que o nível de engajamento dos docentes presentes nesta pesquisa foi menor. O escore médio encontrado para a população brasileira pelos autores supracitados foi de 4,4. Além disso, foi realizada uma comparação com a pesquisa de Mercali e Costa (2018), que trouxe como resultado para o engajamento de 506 docentes no ensino superior um nível médio de 4,94 (DP = 0,781). Dessa forma, verificou-se que os docentes da presente pesquisa apresentam um nível de engajamento inferior ao de ambos os estudos citados, o que incita a busca pela compreensão dos motivos relatados pela amostra e de quais recursos e demandas poderiam contribuir para explicação deste achado.

Vale mencionar que em ambos os estudos anteriormente realizados, a coleta de dados foi feita fora de um cenário de crise global. A pandemia do novo coronavírus gerou uma crise emergencial que transcendeu a esfera sanitária e afetou as diferentes dimensões da vida das pessoas. De acordo com Shaw (2020), no cenário de pandemia, os docentes de ensino superior se encontram em uma situação de maior adoecimento mental, devido a alguns fatores que incluem a pressão para utilização das novas formas de tecnologia, junto com a conciliação de outras atividades como a vida familiar e doméstica. Além disso, Konradt (2003) reforça que o isolamento social corrobora para uma menor satisfação dos teletrabalhadores. O contexto, portanto, já pode ser uma explicação para o engajamento menor identificado nos respondentes da presente pesquisa.

Quanto à distribuição dos respondentes nos níveis de engajamento, a Tabela 5 apresenta os resultados encontrados.

**Tabela 5** - Distribuição na escala do engajamento no trabalho

Escala	Frequência
Entre 0 e 1	0
Entre 1 e 2	0

Entre 2 e 3	2
Entre 3 e 4	6
Entre 4 e 5	5
Entre 5 e 6	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que nenhum professor apresentou engajamento muito baixo, com pontuação entre 0 e 2. Um total de dois docentes se enquadram em uma média entre 2 e 3, indicando engajamento baixo a moderado. Seis docentes obtiveram pontuações entre 3 e 4, indicando engajamento moderado. Cinco docentes obtiveram pontuações entre 4 e 5 e três docentes entre 5 e 6, indicando engajamento moderado a alto ou alto. Portanto, 14 dos 16 participantes relataram um engajamento de moderado a alto.

Esse achado indica que embora o contexto geral seja adverso, os professores vivenciam engajamento necessário para seguir com suas tarefas e atividades, além de atender aos estudantes e à sociedade de uma forma geral. Profissionais engajados são um dos alicerces para os resultados e a excelência profissional, visto que, segundo Salanova e Schaufeli (2009), o engajamento contribui para o desenvolvimento e aumento de resultados positivos na organização. Além disso, corrobora em consequências sobre aspectos de maior desempenho, bem-estar e qualidade de vida (Llorens, Schaufeli, Bakker e Salanova, 2007), o que contribui na forma como os docentes se sentem no desenvolvimento de suas atividades para lecionar os alunos mesmo diante do novo cenário imposto.

Esses resultados descritivos naturalmente levam ao questionamento sobre possíveis recursos e demandas associados às vivências dos docentes. Os itens fechados sobre recursos e demandas e os itens abertos, com a respectiva análise qualitativa, entram em cena e ajudam a compreender melhor essas vivências.

Sobre os recursos, a Tabela 6 apresenta os resultados sobre os recursos de trabalho na ótica dos docentes participantes.

**Tabela 6** - Percepções sobre recursos de trabalho

Grupo	Variável	Média	Desvio- Padrão
	Possuo autonomia para realizar minhas atividades.	4,56	0,51
	Consigo atingir resultados que valorizo.	4,13	0,72

Recursos de Trabalho	Consigo me adaptar às mudanças no meu trabalho.	3,81	0,75
	Sou apoiado pelos meus colegas de trabalho.	3,56	0,89
	As condições físicas do meu ambiente de trabalho são adequadas para as atividades que realizo.	3,56	0,96
	Meu trabalho é reconhecido e valorizado.	3,50	0,82
	Média Geral	3,85	0,86

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) e Mercali e Costa (2018)

A partir dos resultados, foi possível identificar que os recursos com maior pontuação foram “Possuo autonomia para realizar minhas atividades” ( $M = 4,56$ ;  $DP = 0,51$ ) e “Consigo atingir resultados que valorizo” ( $M = 4,13$ ;  $DP = 0,72$ ). Nota-se como a autonomia para a execução do trabalho é central na atividade de ensino e docência e consiste no recurso básico para ao engajamento. Alcançar resultados também se destaca como um fator positivo para o aumento do nível de engajamento. Por sua vez, o item com menor pontuação foi “Meu trabalho é reconhecido e valorizado” ( $M = 3,50$ ;  $DP = 0,82$ ), seguido de “Sou apoiado pelos meus colegas de trabalho” ( $M = 3,56$ ;  $DP = 0,89$ ) e “As condições físicas do meu ambiente de trabalho são adequadas para as atividades que realizo” ( $M = 3,56$ ;  $DP = 0,96$ ), visto que apresentaram a mesma média.

Quando se pensa em reconhecimento e valorização, as percepções vão além do superior imediato e do nível organizacional e compreendem também o nível da sociedade. Mosquera e Stobäus (2007) corroboram com os resultados ao debaterem que os docentes possuem o sentimento de que a sociedade não valoriza suficientemente a profissão e a educação. Além disso, o isolamento social, a sobrecarga vivenciada por muitos na conciliação trabalho-família e a pouca familiaridade com as ferramentas de tecnologia e comunicação podem ter sido um fator para a percepção de moderado apoio por parte dos colegas. Nota-se que toda a transposição das atividades de trabalho e adaptação aos novos meios ficou a cargo dos docentes, o que também pode impactar na percepção sobre o apoio que possuem. Por fim, as pessoas partiram forçadamente para o trabalho remoto em casa, com improviso e nem sempre em condições adequadas e planejadas para o trabalho, influenciando na percepção sobre a adequação do ambiente laboral para desempenho das atividades.

A questão aberta sobre quais aspectos do trabalho remoto têm ajudado a prevenir o desgaste, alcançar os resultados esperados e a estimular o crescimento e desenvolvimento

profissional, buscando identificar recursos de trabalho listados por Schaufeli et al. (2013), complementam esses resultados.

A tabela 7 apresenta as categorias de respostas identificadas e exemplos de produções textuais dos respondentes.

**Tabela 7** - Categorias de recursos de trabalho

Categoria	Exemplos de verbalizações	Frequência
Autonomia	“Maior autonomia para administrar minhas tarefas (...)”	1
Oportunidade para se desenvolver profissionalmente	“Estudar outra área de conhecimento, diferente da minha atual.”	3
Suporte psicossocial dos colegas	“Interação com colegas e apoio obtido nessas interações.”	2
Bom ambiente de trabalho	“Comprei uma cadeira adequada e ajustei minha mesa de trabalho.”	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da tabela acima, pôde-se perceber que a autonomia novamente se destaca como um fator positivo e reforça os resultados dos itens fechados. Além disso, outros recursos apareceram mais de uma vez nas respostas abertas, sendo feito um enquadramento com a categoria “oportunidade para se desenvolver profissionalmente”, que foi relatada por três professores da pesquisa. É interessante destacar também que, mesmo que o item “Sou apoiado pelos meus colegas de trabalho” tenha apresentado uma pontuação média menor, ele foi ressaltado por dois professores, enquadrando-se na categoria “suporte psicossocial dos colegas”. Por fim, dentre as categorias pré-estabelecidas, verificou-se que o “ambiente de trabalho”, apresentou uma perspectiva positiva por um professor ao ser implementado um ambiente propício para execução do trabalho remoto.

Outras informações abordadas pelos docentes como fatores de influência positiva para execução do trabalho que não se enquadraram em quaisquer das categorias pré-estabelecidas envolveram a realização de atividades físicas, obtendo uma frequência 2, sendo relatado que “O trabalho remoto exige muito do corpo, por isso passei a cuidar mais da minha saúde, fazendo exercícios de fortalecimento, por exemplo”. Além disso, organização pessoal das demandas e horários de trabalho, com frequência 3, “Organização da rotina, das demandas.” e o ganho de



tempo, visto que o trabalho remoto contribuiu para que não fosse necessária a locomoção até o ambiente de trabalho por, por exemplo, “(...) não perder tempo no trânsito”.

Sobre as demandas de trabalho, a Tabela 8 apresenta os resultados encontrados para os itens fechados.

**Tabela 8** - Percepções sobre demandas de trabalho

Grupo	Variável	Média	Desvio- Padrão
Demandas de Trabalho	Me sinto pressionado com a quantidade de trabalho.	3,50	1,26
	A organização em que trabalho tem respeitado e incentivado que eu respeite horários de trabalho.	2,75	1,13
	Sinto que consigo conciliar as demandas de trabalho com a minha vida pessoal.	2,75	1,00
	Possuo clareza do papel que devo desempenhar.	1,75	0,77
	Média Geral	2,72	1,21

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) e Mercali e Costa (2018)

Em relação aos itens analisados para as demandas de trabalho, os resultados foram calculados de forma que quanto maior a pontuação, maior a percepção de demanda sobre a questão. Os itens positivos, como “posso clareza do papel que devo desempenhar” tiveram suas pontuações invertidas. Assim, foi possível identificar que a sentença com maior pontuação, ou seja, que apresentou um cenário mais negativo, foi “Me sinto pressionado com a quantidade de trabalho” ( $M = 3,50$ ;  $DP = 1,26$ ). Por outro lado, o item com menor pontuação foi “Possuo clareza do papel que devo desempenhar” ( $M = 1,75$ ;  $DP = 0,77$ ), o que significa um cenário positivo para clareza de papéis e alinhamento de expectativas.

Cabe destacar que o aumento da quantidade de trabalho pode estar diretamente atrelado ao fato de que o trabalho remoto forçado gerou a necessidade de um replanejamento de todo o semestre e conteúdo. Segundo Santos (2020, p. 1634) os professores precisaram de forma emergencial “[...] redefinir, ressignificar, reinventar e “desaprender” muitas das suas certezas teóricas e metodológicas quanto ao seu fazer.” Além disso, os problemas encontrados foram além da utilização de novas ferramentas tecnológicas, visto que envolveram também a definição de novas formas de interação com os estudantes, pais e gestores, o que pode impactar diretamente na saúde dos docentes (Associação Brasileira de Medicina do Sono, 2020). Dessa forma, todas essas questões obrigaram a mobilização de novas competências e adaptações, o que influencia no aumento de demandas e na carga de trabalho a ser realizada.

A tabela 9 apresenta as categorias de respostas identificadas para demandas e exemplos de produções textuais dos respondentes. Os resultados reforçam e complementam aqueles encontrados nos itens fechados.

**Tabela 9** - Categorias de demandas de trabalho

Categoria	Exemplos de verbalizações	Frequência
Sobrecarga de trabalho	“O trabalho remoto de docência e pesquisa é exaustivo por natureza. Mas piorou demais com o trabalho remoto. Estamos trabalhando muito mais.”	6
Esforço físico	“Os encontros virtuais são muito desgastantes, sinto que o esforço físico é grande. A quantidade excessiva de reuniões também é desgastante.”	7
Exigência emocional	“Não ver os alunos que permanecem com as câmeras fechadas o tempo todo é horrível.”	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Corroborando o resultado das questões quantitativas, o excesso de trabalho foi um relato recorrente, indicado por seis participantes. Sendo assim, ao analisar as respostas, reforça-se que, no geral, o contexto atual de trabalho remoto está diretamente ligado com o aumento da carga de trabalho, sendo discutido que a quantidade de trabalho atual é maior do que anteriormente à pandemia. Além disso, sete participantes também apontaram o fato de que os encontros virtuais, característicos do trabalho remoto, exigem esforço físico, visto que permanecem uma grande quantidade de horas em frente a uma tela de computador, havendo muitas reuniões e um excesso de interações por vídeo.

Dentro desse cenário, pode-se destacar também que o excesso de reuniões foi atrelado a um excesso de burocracia. Tavares et al. (2014) corroboram nesse sentido ao abordarem que os professores podem não ter um grande papel na tomada de decisão em relação às normas, sendo submetidos à burocracia e regras rígidas. Ademais, pode ser destacado outro ponto relatado pelos docentes como “exigência emocional”, visto que três docentes levantaram que sentem falta do contato com os alunos e colegas de trabalho, já que os encontros virtuais não estão proporcionando a mesma interação humana percebida no trabalho presencial. Gomes (2020) discute que estudos apontam a comunicação por meio de recursos tecnológicos no processo de ensino eficiente, mas que apresenta desvantagens, visto que pode implicar na redução da autonomia dos professores, além de impactar no aprendizado dos estudantes, pois estabelece uma redução na interação social professor e aluno, e ainda pode aumentar o cansaço mental vivenciado por ambos.

Tendo isso em vista, os resultados encontrados sugerem que o novo contexto em que os docentes de ensino superior se encontram, devido à pandemia instaurada pelo novo coronavírus, pode ter gerado demandas que afetaram o nível de engajamento no trabalho. Embora tenha sido encontrada pontuação média moderada a alta, os níveis de engajamento se apresentaram menores que aqueles encontrados em outras pesquisas, principalmente na dimensão vigor. Isso pode indicar que sentem mais dificuldades atualmente devido ao novo cenário presenciado, que trouxe diversos desafios como a necessidade de aprender novas formas de lecionar à distância, bem como novas formas de se organizar, após anos lecionando de uma determinada forma.

De acordo com Shaw (2020), no cenário de pandemia, os docentes de ensino superior se encontram em uma situação de maior adoecimento mental, devido a alguns fatores que incluem a pressão para utilização das novas formas de tecnologia, junto com a conciliação de outras atividades como a vida familiar e doméstica. Cabe ressaltar também que foram destacadas várias desvantagens do trabalho remoto pelos professores, seja em relação à quantidade de horas em encontros virtuais ou a falta de interação com alunos e colegas de trabalho, enquadrando-se em um aumento das demandas percebidas em suas rotinas, com maior carga de trabalho, além de exigências físicas e mentais.

Há que se compreender o engajamento no trabalho como um processo dinâmico que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais e, quando isso é detectado de forma negativa, observa-se que diversos aspectos que prejudicam a saúde desses trabalhadores estão em cena. (VAZQUEZ et al., 2015, p. 134).

Assim sendo, esses fatores influenciam de forma negativa no engajamento dos profissionais, como foi ressaltado por Schaufeli (2014) no processo de prejuízo à saúde, visto que houve alterações nas condições laborais com o aumento das demandas de trabalho identificadas. Diante desse cenário, é interessante que seja analisada a quantidade de encontros virtuais necessários de serem realizados por semana, podendo ser delimitado um número máximo de horas em conjunto com o departamento da universidade para que não atinjam o excesso de trabalho, visto que os docentes ainda requerem tempo para planejamento das aulas e encontros com os alunos. Em relação à falta de contato com os estudantes, podem ser verificadas a viabilidade de implementação de mais dinâmicas em salas de aula com participação obrigatória para que a comunicação esteja mais presente nos encontros virtuais.

Além disso, pode estar havendo um desequilíbrio entre a quantidade de recursos e demandas percebidas pelos colaboradores, o que reduz o processo motivacional descrito por Schaufeli (2014), que contribui para o aumento do engajamento. Destaca-se principalmente a

baixa percepção do recurso de que o trabalho não é reconhecido e valorizado. De acordo com Marchesi (2008), “o reconhecimento e o apreço dos colegas é uma das principais fontes de satisfação profissional dos professores.” Em um cenário em que não há muito contato com os estudantes e colegas, esse sentimento de valorização pode ser presenciado de forma menos intensa, reduzindo o nível de engajamento dos professores.

## 5 CONCLUSÕES

Os objetivos da presente pesquisa foram descrever os níveis de vigor, dedicação e concentração no trabalho de docentes do ensino superior no contexto de pandemia, além de, sob a ótica de professores, descrever os principais recursos e demandas que afetam o engajamento no trabalho. Esses objetivos foram alcançados e levantaram vários pontos para reflexão sobre a temática abordada.

A presente pesquisa contribui do ponto de vista educacional, visto que gerou conhecimento sobre as experiências vivenciadas no contexto de pandemia por professores, no âmbito do engajamento que possuem e dos fatores de influência para este processo. Dentre as dimensões estudadas, o sentimento mais expressivo dos professores foi a dedicação, o que indica que possuem entusiasmo e são envolvidos pelo trabalho que desempenham. No entanto, o vigor apresentou os menores resultados, sendo o sentimento menos vivenciado pelos professores. Esse fato reforça a necessidade de implementação de ações para aumento da energia que os docentes possuem para execução de suas atividades, que contribuiriam diretamente para o aumento do nível médio de engajamento. Mesmo assim, foi possível perceber que a maior parte dos docentes possui um engajamento considerado moderado a alto, o que é um fator positivo para que prossigam no cumprimento do seu papel na sociedade.

No âmbito gerencial, há a contribuição para gestores da administração pública sobre o engajamento no trabalho, uma vez que foram identificados os principais fatores presentes para o processo motivacional dos professores e de prejuízo à saúde. Nesse sentido, gestores podem compreender que os recursos de trabalho, principalmente a autonomia para realização de suas atividades e as oportunidades para se desenvolver profissionalmente, são fatores que aumentam a percepção positiva dos profissionais e, conseqüentemente, impactam em um aumento do nível de engajamento. Por outro lado, foi ressaltado o momento adverso instaurado pela pandemia da COVID -19, que modificou significativamente a forma com que os docentes tiveram que se organizar e estabelecer um novo processo de aprendizagem aos alunos de forma emergencial e não planejada, fato este que pode ter influenciado nos menores níveis de engajamento encontrados dos docentes da presente pesquisa quando comparados a outros estudos.

Nesse contexto de novas condições laborais, ficou evidente a maior percepção sobre as demandas presentes no trabalho. O aumento da quantidade de trabalho e do esforço físico devido a quantidade de encontros virtuais realizados, foi ressaltado e atrelado à nova dinâmica de trabalho remoto. Assim, reforça-se a necessidade de traçar planos de ação mais eficazes e

emergenciais em circunstâncias não planejadas, que impactem na forma como profissionais se sentem e na melhora dos resultados encontrados. Compreende-se que o estabelecimento de ações que promovam um maior reconhecimento à profissão e às atividades realizadas uma forma de contribuir para o processo de aumento do engajamento.

Ademais, em relação às contribuições acadêmicas, esse trabalho trouxe conhecimentos sobre um tema pouco explorado no nível de docentes do ensino superior, especialmente no recorte específico realizado de uma pandemia. Assim, contribui também com o aprofundamento feito por meio do estudo qualitativo e para que próximos estudos sejam realizados tendo em vista as limitações encontradas.

Quanto às limitações e à agenda de pesquisa, a primeira que se destaca refere-se ao número e perfil de participantes. Não é possível estabelecer generalizações para outros grupos de docentes de ensino superior. Se por um lado, os resultados convidam à reflexão sobre as experiências de trabalho no contexto da pandemia, estudos futuros devem abarcar amostras representativas dessa população. Outro aspecto que se destaca diz respeito à natureza descrita do estudo, que não permite estabelecer relações causais entre as variáveis examinadas. Outros estudos devem ser desenhados para testagem de modelos preditivos e estruturais. Por fim, o recorte transversal não permitiu acompanhar as mudanças durante o período da pandemia. Considerando o cenário de incertezas, de possibilidades de crises futuras, faz-se pertinente acompanhar as vivências dos professores nesse processo do trabalho e ensino remoto e enriquecer os modelos preditivos com o recorte longitudinal.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALVES, Isabela Maciel Portela; MATTOS, Carlos André Corrêa; NUNES, Caroline Melo; MANCEBO, CARLOS HENRIQUE A.; SANTIAGO, Ana Margarida. **Engajamento no Trabalho: uma investigação no judiciário do estado do Pará, Brasil**. EnAPG 2019, [s. l.], 2019.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C; SOUTO, S. O. (2005). **Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DO SONO (ABS) (2020). **Pandemia afeta o sono dos professores**. *Revista Sono*, São Paulo, n. 23, p. 5-7, jul.-ago.-set. 2020.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2008). **Towards a model of work engagement**. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2007). **The job demands-resources model: State of the art**. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

BAKKER, A.; LEITER, M. P. (2010). **Where to go from here: integration and future research on work engagement**. In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (coords.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 181-196.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Coronavírus: monitoramento das instituições de ensino**. Portal do Ministério da Educação. Brasília, DF, 2020f. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>.

CHINELATO, R. S. C.; FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F. (2019). **Work engagement: A study of daily changes**. *Ciencias Psicológicas*, 13(1), 3-18.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. (2011). **Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.** *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

ESTUDO global aponta que 86% dos trabalhadores brasileiros acreditam que os robôs podem apoiar melhor sua saúde mental do que os humanos. [S. l.], 8 out. 2020. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/news/announcement/artificial-intelligence-supports-mental-health-2020-10-07.html>. Acesso em: 18 out. 2021.

GIL, A. C. (2007). **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, V. T. S. (2020). **A pandemia da Covid-19: repercussões do ensino remoto na formação médica.** *Revista Brasileira de Educação Médica*, Brasília, v. 44, n. 4, p. e114, 2020.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. (2006). **Burnout and work engagement among teachers.** *Journal of School Psychology*, v. 43, p. 495 – 513, 2006.

HAREL, G.H; TZAFRIR, S.S. (2002). **HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities.** *Public Administration Quarterly*; 2(25), pp. 316-355 <https://www.jstor.org/stable/40861844>.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; e HAYES, T. L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.** *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

HASTENREITER SILVA, M.; SOARES DA CRUZ HASTENREITER, R.; LABORDA SANTOS, M.; CONCEIÇÃO MARTINS DA SILVA, I. **Do ensino presencial ao remoto: experiências dos docentes do bacharelado em Turismo durante a pandemia da Covid-19.** *Revista de Turismo Contemporâneo*, v. 9, n. 2, p. 172-194, 3 maio 2021.

KAHN, W. A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.



KONRADT, U. (2003). **Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers.** U., Hertel, G., & Schmook, R.

LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. (2007). **Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist?** Computers in Human Behavior, 23, 825-841

MAGNAN, E. DOS S. (2016). **Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho.** Avaliação Psicológica, v. 15, n. 2, p. 133–140, 2016.

MAGNAN, E. DOS S.; VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. (2016). **Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho.** Avaliação Psicológica, 15(2), 133–140.

MALHOTRA, N. (2001). **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. (2012). **Pesquisa de Marketing: Foco da Decisão (3a ed.).** São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MARCHESI, A. (2008). **O bem-estar dos professores. Competências, emoções e valores.**

MASLACH, C.; LEITER, M. P. (1997) **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste.** Papirus, Campinas, 1997.

MARTINS, E. L. DE S.; MENDONÇA, H.; VAZQUEZ, A. C. S. **Engajamento de professores da educação básica: Um estudo longitudinal.** Psico, v. 52, n. 1, p. e35002, 14 jun. 2021.

MAVIGNO, F. C.; MAINARDES, E. W. **Abertura à Mudança e Engajamento no Trabalho como Antecedentes da Satisfação do Servidor Público.** Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, ed. n. 3, p. 229-245, 6 set. 2021.

MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. (2019). **Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie. Porto Alegre, 2019, v. 20, n. 1. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>.

MOSQUERA, J. J. M; STOBAUS, C. D. (2007). **O malestar na Docência**. Revista AEC, n. 144, 2007. p. 62 69.

OLIVEIRA, D.; FERREIRA, M. C. (2016). **O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho**. Estudos de Psicologia, 33(4), 747–755. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. (2017). **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.

RYFF, C. D.; SINGER, B. (2003). **Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving**. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 15-36). Washington, DC: American Psychological Association.

SAKS, A. M. (2006). **Antecedents and consequences of employee engagement**. Journal of managerial psychology, 21(7), 600-619.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. (2009). **El engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza Editorial.

SANTOS, S.; COSTA, I.; FREITAS, J.; SALLES, D. (2019). **Percepções de engajamento no trabalho sob a ótica do modelo JD-R: estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro**. Organizações em Contexto, 15(30), 121-158.

SANTOS, E.; LIMA, I.; SOUSA, N. **“Da noite para o dia” o ensino remoto: (re)invenções de professores durante a pandemia.** Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)Biográfica, Salvador, v. 05, n. 16, p. 1632-1648, 29 dez. 2020.

SCHAUFELI, W.B. (2002). **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of Happiness Studies, v.3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B. e BAKKER, A. B. (2003). **The Utrecht Work Engagement Scale (UWES).** The Netherlands: Department of social and organizational psychology, 2003.

SCHAUFELI, W. B. (2004). **Employee Engagement in Theory and Practice.** Pág 43.

SCHAUFELI, W. B. e BAKKER, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.** Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.

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

SCHAUFELI, W.B. (2014). **What is engagement? In Truss.** Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge, pp. 15-35.

SCHAUFELI, W. e TARIS, T. (2014). **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). Holanda. Springer.

SELIGMAN, M. (2002). **Positive psychology, positive prevention, and positive therapy.** In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.

SHAW, K. (2020). **Colleges expand VPN capacity, conferencing to answer COVID-19.** Network World (online), Apr 2, 2020

SHELDON, K. M. e KING, L. (2001). **Why positive psychology is necessary.** *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.

SHUCK, B. (2011). **Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review.** *Human Resources Development Review*, 10(3), 304-328.

SNYDER, C.R. e LOPES, S.J. (2009). **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

TAVARES, A. M. B. N. (2014). **A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar.** *HOLOS*, v. 2, 2014.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L. RASIA. P. C. (2009). **Pesquisa em Administração.** Ijuí: Unijui, 2009.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S.; e SCHAUFELI, W. B. (2012). **Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams.** *Psicothema*, 24(1), 106-112.

VAZQUEZ, A. C. S; MAGNAN, E. S; PACICO, J. C; HUTZ, C. S e SCHAUFELI, W. B. (2015). **Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale.** *Psico-USF, Bragança Paulista*, v. 20, n. 2, p.207-217, mai./ago. 2015.

VERGARA, S. C. (2000). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.