



RELISE

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E DESEMPENHO PROFISSIONAL: UMA BREVE DISCUSSÃO¹

WORK ENGAGEMENT AND PROFESSIONAL PERFORMANCE: A BRIEF DISCUSSION

Maria Luiza Rodrigues Moreira²

Rômulo Augusto Parente Rodrigues³

Carlos André Corrêa de Mattos⁴

Carlos Eduardo Aguiar de Souza Costa⁵

RESUMO

A sociedade contemporânea demanda de forma crescente uma maior eficiência de suas organizações, sejam elas públicas ou privadas. O artigo teve por objetivo realizar uma breve discussão sobre dois construtos que impactam sobremaneira na performance das organizações: o engajamento no trabalho e o desempenho profissional. Este estudo realizou uma revisão teórica acerca dos dois construtos com o objetivo de clarificar seus conceitos e verificar a relação entre eles. A revisão de literatura indicou que trabalhadores engajados apresentam um melhor desempenho profissional, pois são mais conectados aos seus papéis laborais e despendem maior energia na realização das tarefas, o que leva a uma melhor performance organizacional. Analisar esses dois construtos e a sua relação com a performance organizacional ajuda a entender como as organizações devem agir para que consigam atender aos seus objetivos organizacionais que tendem a ser maiores por conta das pressões que se impõem no ritmo moderno de sociedade em que vivemos.

Palavras-Chave: eficiência, performance organizacional, relação profissional.

¹ Recebido em 14/10/2021. Aprovado em 23/10/2021.

² Universidade Federal do Pará. luizaraiteru@gmail.com

³ Universidade Federal do Pará. augustor@ufpa.br

⁴ Universidade Federal do Pará. cacmattos@gmail.com

⁵ Universidade Federal do Pará. eduardoaguiarsc@hotmail.com



RELISE

158

ABSTRACT

Contemporary society increasingly demands greater efficiency from its organizations, whether public or private. The article aimed to carry out a brief discussion on two constructs that greatly impact the performance of organizations: engagement at work and professional performance. This study carried out a theoretical review of the two constructs in order to clarify their concepts and verify the relationship between them. The literature review indicated that engaged workers have better professional performance, as they are more connected to their work roles and spend more energy in carrying out tasks, which leads to better organizational performance. Analyzing these two constructs and their relationship with organizational performance helps to understand how organizations should act so that they can meet their organizational goals, which tend to be greater due to the pressures imposed by the modern pace of society in which we live.

Keywords: efficiency, organizational performance, professional relationship.

INTRODUÇÃO

No cenário atual, a economia global se debate com o problema da recessão e instabilidade do ambiente econômico que é motivo de grande preocupação para todos como um dos maiores desafios para todo o mundo corporativo (RAHIM; WALE-OSHINOWO; AGBI, 2020; CAMPBELL, 2020). O caminho para a recuperação deste problema global é longo, sinuoso e rochoso e é por isso que o engajamento dos funcionários aparece como um fator crítico neste mundo econômico volátil (KATSAMBA; PELLISSIER, 2021). O engajamento garante que os funcionários invistam esforços discricionários em seu comportamento em relação à organização e é identificado como o fator crítico na entrega do resultado comercial desejado, necessário durante a recessão e estagnação para um crescimento rápido (HARTER, 2020; AKHMETSHIN, 2019; WOOD; OGBONNAYA, 2018).

O engajamento no trabalho é um construto que pode ser compreendido como a imersão do trabalhador em seu papel organizacional, na medida em que



RELISE

159

ele se envolve física, cognitiva e emocionalmente com as tarefas do trabalho (KAHN, 1990), bem como está relacionado ao bem-estar e melhor desempenho profissional (SAKS, 2006; VAN DE VOORDE et al., 2016; MATTOS; ANDRADE, 2019). Este construto se constitui em um estado mental disposicional positivo que é caracterizado pela presença de três dimensões (vigor, dedicação e absorção) que podem ser mensurados e, sob determinadas condições, aprimorados e desenvolvidos pelos trabalhadores (PORTO-MARTINS et al., 2013; TRIPIANA; LLORENS, 2015; MAGNAN et al., 2016; BAO et al., 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019). O engajamento dos funcionários foi amplamente aceito na última década porque as organizações perceberam que podem alavancá-lo para maior retenção de funcionários, maior satisfação do cliente e melhor desempenho financeiro (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002), bem como o desempenho geral da organização (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). O fenômeno do desempenho do funcionário é um construto multidimensional e um critério extremamente vital para determinar o sucesso ou o fracasso organizacional. Os funcionários são a corrente sanguínea de qualquer negócio e são os ativos mais valiosos de cada organização, pois podem fazer ou quebrar a reputação da organização e podem afetar negativamente a lucratividade.

Nesse sentido, vários estudos já demonstraram que o engajamento no trabalho está associado a um melhor desempenho profissional e a forte conexão dos trabalhadores com suas atividades laborais (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; GORGIEVSKI et al., 2010; SCHAUFELI; TARIS, 2014; MAGNAN et al., 2016; MATTOS; ANDRADE, 2019). Destarte, o presente trabalho teórico tem como objetivo discutir como o conceito de engajamento no trabalho relaciona-se com o desempenho profissional, abordando e resumindo as importantes contribuições trazidas pela literatura sobre o tema, bem como tenta trazer novos insights que possam ajudar na discussão sobre a conexão entre esses dois



RELISE

160

importantes construtos cada vez mais estudados nas grandes áreas da psicologia e da administração.

O artigo segue estruturado da seguinte forma: o referencial teórico sobre o engajamento e desempenho profissional é abordado na próxima seção. A discussão sobre os construtos e suas relações são apresentados na terceira seção. Na sequência são apresentadas as considerações finais. E, por fim, são apresentadas as referências utilizadas no presente trabalho.

REVISÃO DE LITERATURA

Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho tem sido um tópico de pesquisa recorrente entre psicólogos positivos, pesquisadores de recursos humanos e profissionais de gestão nas últimas décadas. O engajamento no trabalho sustenta-se na corrente teórica da Psicologia Positiva em uma perspectiva ampla e de forma mais específica no modelo Job Demand Resources and Work Engagement (JDR-WE). Os estudos da Psicologia Positiva possibilitaram que as pesquisas mantivessem o olhar focado nas potencialidades dos seres humanos, diferente do foco anterior que se detinha em estudar as causas e consequências dos processos que levam ao adoecimento das pessoas. Dessa maneira, surgiram pesquisas voltadas a compreender as virtudes e potencialidades humanas e, entre elas, surgiu o conceito de engajamento no trabalho.

O modelo JDR-WE propõe que deve haver um equilíbrio dinâmico entre as demandas do trabalho, os recursos pessoais e os recursos organizacionais para que o trabalhador consiga realizar seu trabalho de maneira satisfatória. Desse equilíbrio, surgem as condições para que floresça nos trabalhadores uma conexão energética e eficaz com o seu trabalho e, com isso, alcancem maior bem-



RELISE

estar e prazer ao realizá-lo (SCHAUFELI; TARIS, 2014; MAGNAN et al., 2016; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; DE ALMEIDA, 2017; MATTOS; ANDRADE, 2019).

O termo engajamento no trabalho surgiu no meio acadêmico com os estudos de Kahn (1990) para designar a imersão dos trabalhadores de uma organização em seus papéis organizacionais. O engajamento expressa um comportamento perante a atividade laboral em que os trabalhadores se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com sua performance laboral (MACHADO et al. 2012; PORTO-MARTINS et al., 2013; FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016; HEYNS; ROTHMAN, 2018). Quando esses comportamentos são observados, manifesta-se um estado de fluxo que representa o nível mais alto de performance no trabalho, expressando-se o que se entende por engajamento no trabalho (HEYNS; ROTHMAN, 2018).

A *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), em pesquisas internacionais e transculturais, é o instrumento de medida de engajamento no trabalho mais utilizado com evidências de validade em mais de 10 países. Essa escala, composta por 17 itens (seis referentes a vigor, cinco a dedicação e seis a absorção), foi desenvolvida para medir o engajamento no trabalho por meio das três dimensões constituídas pelo referido autor.

Tabela 1 – Dimensões do Engajamento no Trabalho

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Vigor	Define-se por altos níveis de energia mental, persistência para vencer as dificuldades e desejo de investir esforços durante a realização das atividades no trabalho.
Dedicação	Elevado grau de comprometimento e entusiasmo com uma atividade, o qual proporciona ao indivíduo vivenciar a sensação de prazer, inspiração, desafio e reconhecimento.
Absorção	Nível intenso de concentração e atenção, no qual o trabalhador perde a noção do tempo e apresenta dificuldade em desvincular-se do trabalho.

Fonte: traduzido e adaptado de Schaufeli, W.B & Bakker, A. B (2003).

Uma segunda definição influente de engajamento tem sua base na literatura sobre o esgotamento do trabalho e define o construto como a antítese



RELISE

162

oposta ou positiva do esgotamento. De acordo com Maslach e Leiter (2008), o engajamento é “um estado enérgico de envolvimento com atividades pessoalmente gratificantes que aumentam o senso de eficácia profissional de alguém”. O engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia (opostos diretos das dimensões de exaustão, cinismo e ineficácia que caracterizam o esgotamento). Além disso, o esgotamento envolve a erosão do envolvimento com o trabalho. Pesquisas envolvendo a Síndrome de Burnout e engajamento no trabalho descobriram que as dimensões centrais de Burnout (exaustão e cinismo) e engajamento (vigor e dedicação) são, de fato, opostos entre si.

De acordo com Leiter e Maslach (1999), seis áreas da vida profissional levam ao esgotamento ou ao engajamento: carga de trabalho, controle, recompensas e reconhecimento, apoio comunitário e social, justiça percebida e valores. Eles argumentam que o engajamento no trabalho está associado a uma carga de trabalho sustentável, sentimentos de escolha e controle, reconhecimento e recompensa apropriados, uma comunidade de trabalho solidária, imparcialidade e justiça e um trabalho significativo e valorizado. Assim como o esgotamento, espera-se que o engajamento no trabalho medeie a ligação entre esses seis fatores da vida profissional e os vários resultados do trabalho.

Este construto, fundamentado na Psicologia Positiva e no modelo Job Demand Resources and Work Engagement (JDR-WE), assevera que deve haver um equilíbrio dinâmico entre as exigências das tarefas, como força física, atenção, conhecimentos, pressão temporal e psicológica, concentração, conhecimento técnico, entre outras e os recursos organizacionais e pessoais para realizá-las. Dessa maneira, é do equilíbrio dinâmico desses três componentes que se originam as condições que resultam em trabalhadores engajados (ORGAMBÍDEZ-RAMOS et al., 2014; SCHAUFELI; TARIS, 2014;



RELISE

MAGNAN et al., 2016; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; DE ALMEIDA, 2017; MATTOS; ANDRADE, 2019).

O engajamento no trabalho é, portanto, um construto motivacional positivo, fortemente relacionado ao trabalho que implica em sentimento de realização pessoal e envolve um estado cognitivo positivo e persistente tanto na perspectiva motivacional quanto social (RODRIGUES; BARROSO, 2008; SILVA; ASTORGA, 2012; PORTO-MARTINS et al., 2013; NAZÁRIO; KLIMECK, 2016; BAO et al., 2018). Em tal contexto, diversos estudos convergem (MONTALBÁN; PASTRANA, 2012; ORGAMBÍDEZ-RAMOS et al., 2014) ao destacarem a conexão entre o engajamento no trabalho e os resultados organizacionais (MATTOS; ANDRADE, 2019).

Além disso, em um estudo sobre os antecedentes do engajamento e desempenho no trabalho, Rich, Lepine e Crawford (2010) encontraram um padrão diferente de relações entre antecedentes e envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e motivação intrínseca em comparação com o engajamento, o que apoia a distinção do engajamento desses outros construtos. O estudo também descobriu que o engajamento medeia totalmente as relações entre os antecedentes e o desempenho.

Desempenho profissional

Desempenho profissional refere-se à medida de eficiência com que um trabalhador cumpre as tarefas associadas ao cargo em que ocupa no ambiente profissional em determinado tempo (ABRAMIS, 1994; MOTOWIDLO, 2003), além de ser elemento basilar para que a empresa obtenha vantagem competitiva no mercado frente aos concorrentes (CHOUDHARY et al., 2017).

O desempenho profissional é refletido como um valor agregado para uma organização pelo conjunto de comportamentos que um funcionário contribui de forma direta e indireta para os objetivos desta organização (MOTOWIDLO,



RELISE

164

2003; AL-DALAHMEH; KHALAF; OBEIDAT, 2018; NAM; PARK, 2019). O desempenho do trabalho consiste no desempenho da tarefa ou desempenho na função e o desempenho contextual ou desempenho extra-função. Em geral, o desempenho no trabalho é referido como uma função não apenas ligada ao desempenho da tarefa, mas também relacionada ao comportamento contextual do trabalhador, como o chamado comportamento contraproducente (RAMAWICKRAMA et al., 2017; FOGAÇA, 2018).

A fim de prever o desempenho no trabalho, estudiosos mediram o construto a partir de multidimensões. Por exemplo, Wright e Cropanzano (1998) medem as dimensões de desempenho específicas do trabalho, incluindo facilitação do trabalho, construção de equipes, ênfase nas metas e suporte. Rich, Lepine e Crawford (2010), por sua vez, identificam as dimensões do desempenho no trabalho com o desempenho da tarefa (conhecimento do produto, fechamento da venda e organização e gerenciamento de tempo) e comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos de cidadania organizacional direcionados a indivíduos e à organização).

Na revisão sistemática apresentada por Koopmans et al. (2011), o desempenho no trabalho do funcionário pode ser categorizado em quatro dimensões: desempenho na tarefa, desempenho contextual, desempenho adaptativo e comportamento contraproducente no trabalho. O desempenho na tarefa é entendido como a proficiência com a qual os indivíduos realizam as tarefas substantivas ou técnicas essenciais ao seu trabalho que são oficialmente exigidos e que atendem diretamente aos objetivos da organização, contribuindo para o seu núcleo técnico. Os comportamentos usados para descrever o desempenho da tarefa geralmente incluem a quantidade de tarefas, a qualidade do trabalho realizado e as habilidades e os conhecimentos necessários para realizá-lo.



RELISE

165

O desempenho contextual é definido como as contribuições comportamentais do indivíduo que são valorizadas pela instituição, pois apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico da instituição onde o núcleo técnico exerce suas funções. Esses comportamentos, apesar de não serem exigidos formalmente pela organização, são condutas que ajudam a moldar o ambiente organizacional, social ou psicológico da organização, permitindo que o núcleo técnico possa agir de forma efetiva (MOTOWIDLO, 2013). Os comportamentos usados para descrever o desempenho contextual incluem como cooperar com colegas de equipe, acalmar um cliente chateado, trabalhar produtivamente com subordinados, colegas e supervisores difíceis, defender a organização em outros ambientes etc. (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997). Nesse sentido, esses comportamentos são úteis para que a organização possa ter o cultivo de um ambiente organizacional favorável ao surgimento de um desempenho superior.

O desempenho adaptativo refere-se à capacidade do funcionário em se adaptar às mudanças que ocorrem no trabalho, como mudança de tarefas e/ou função. Além disso, o desempenho adaptativo está ligado à geração de ideias novas e inovadoras, ajustamento de metas e planos de ação, aprendizado de novas atividades e tecnologias, flexibilidade no trato com os colegas, resiliência, entre outros comportamentos associados. Já em relação ao comportamento contraproducente no trabalho, este foi definido como os comportamentos que podem prejudicar o bem-estar da organização e a sua plena capacidade como o absenteísmo, comportamentos fora da tarefa, atrasos para o trabalho, roubo e abuso de substâncias, entre outros. Assim, essas quatro dimensões englobam definições abrangentes que podem definir de maneira mais ampla o conceito de desempenho profissional que vem sendo debatido e estudado na literatura científica.



RELISE

166

Engajamento no trabalho e desempenho profissional

Pesquisas sugerem que a presença de altos níveis de engajamento dos funcionários promovem um melhor desempenho no trabalho, desempenho de tarefas e comportamento de cidadania organizacional, bem como melhor produtividade, esforço discricionário, compromisso afetivo, compromisso de continuidade, níveis de clima psicológico e serviço ao cliente. Demerouti et al. (2010) argumentam que o engajamento pode levar a um melhor desempenho como resultado de vários fatores. Essas descobertas são apoiadas por um número crescente de estudos que chegam a uma relação positiva entre os construtos engajamento no trabalho e desempenho profissional.

Byrne (2014) explicou o termo engajamento do funcionário da seguinte forma: “quando os funcionários estão em um estado de engajamento, eles empregam e combinam vários níveis de seu eu emocional e cognitivo à medida que transformam suas tarefas de trabalho e atividades específicas em realizações significativas”. Seguindo a mesma linha de pensamento, Truss et al. (2013) escreveram que “os indivíduos podem estar 'pessoalmente' engajados em seu trabalho, investindo energia emocional e cognitiva positiva em seu desempenho de papel”. Nesse contexto, percebe-se que funcionários altamente engajados demonstram paixão por seu trabalho, entendem o significado que ele representa e demonstram lealdade às suas organizações em comparação com funcionários desinteressados.

Bakker e Bal (2010) examinaram a relação entre o engajamento semanal dos funcionários e o desempenho entre 54 professores holandeses usando uma análise multinível. Os resultados mostraram que o engajamento semanal do funcionário e o desempenho semanal no trabalho estavam positivamente relacionados. Ademais, Stairs e Galpin (2010) também observaram que um alto nível de engajamento dos funcionários demonstrou ter uma influência significativa no desempenho do trabalho.



RELISE

Entretanto, para que esse trabalhador esteja efetivamente engajado no desenvolvimento de seu papel organizacional, é preciso que as demandas de trabalho e os recursos pessoais e organizacionais estejam em situação de relativo equilíbrio. Pouca demanda ou atividades repetitivas que não fomentem a capacidade de resposta ativa do trabalhador tendem a gerar uma situação de apatia e tédio frente ao trabalho. Na mesma medida, só que em situação oposta, muita demanda de trabalho ou demandas que estejam muito além do alcance do trabalhador geram estresse que, se encarado de forma constante ao longo do tempo, podem levar ao quadro de Síndrome de Burnout.

Díaz-Fúnez (2021) mostrou que os chamados “*active jobs*” têm impacto positivo na formação de trabalhadores engajados em seus papéis laborais. *Active jobs* são definidas como aquelas atividades ou demandas de trabalho que desafiam os trabalhadores a utilizarem o melhor de suas habilidades ou até mesmo criar habilidades novas para resolverem os problemas que se deparam no dia a dia. Fato este convergente à dimensão de desempenho adaptativo, formadora do desempenho profissional, analisada por Koopmans et al. (2011).

Nesse sentido, estudos anteriores indicam que trabalhadores engajados têm melhor desempenho profissional, pois estes trabalhadores estão mais imersos e dedicados em suas atividades laborais, uma vez que despendem mais energia, envolvimento e dedicação na realização de suas tarefas organizacionais. Ademais, trabalhadores engajados se sentem mais conectados (física, cognitiva e emocionalmente) ao trabalho do que trabalhadores pouco engajados que geralmente demonstram apatia, tédio, baixa produtividade, desconexão com trabalho, entre outras características.

Nesta perspectiva, o presente estudo pretendeu clarificar a conexão positivamente relacionada destes dois importantes construtos estudados tanto pela psicologia como pela administração e que têm relevância direta na



RELISE

168

performance e nos resultados almejados pelas organizações, enfatizando a força do impacto do engajamento no trabalho sobre o desempenho profissional.

DISCUSSÃO

Estudos muito recentes procuraram analisar de forma empírica a possível relação existente entre o engajamento no trabalho e o desempenho profissional. Por exemplo, o trabalho de Akhigbe e Akhigbe (2021) examinou empiricamente a relação entre o engajamento no trabalho e o desempenho individual de trabalho dos bancos de microfinanças no estado de Rivers, Nigéria. A população do estudo consistiu em funcionários de 10 bancos de microfinanças no estado de River. O estudo adotou um método de amostragem aleatória simples para aplicar 150 cópias do questionário aos funcionários. O resultado da análise mostra que a dedicação tem mais correlação com o desempenho do que as outras dimensões do construto engajamento. O estudo concluiu que o engajamento no trabalho está positivamente relacionado com o maior grau de desempenho individual no trabalho entre os bancos de microfinanças no estado de Rivers, Nigéria.

Outro estudo conduzido por Kamaruddin et al. (2021) utilizou um recorte de gênero e examinou a relação entre o engajamento das funcionárias e o desempenho entre a força de trabalho feminina na Malásia. Um total de 300 funcionárias foram selecionadas aleatoriamente para participar da pesquisa. Os dados foram coletados por meio da distribuição de questionários às 360 mulheres entrevistadas. Os dados foram analisados por meio do programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS-20). Técnicas de estatística descritiva (frequência e média) e estatística inferencial (análise de regressão) foram empregadas neste estudo e os resultados mostraram que o engajamento no trabalho possui um impacto positivo e significativo no desempenho do trabalho feminino na Malásia.



RELISE

Kirk-Brown e Dijik (2011) conduziram estudos empíricos sobre a relação entre o engajamento no trabalho e o desempenho no trabalho em 604 funcionários na Austrália. Os dados coletados foram analisados através de regressão hierárquica e os resultados mostraram também mostraram que o engajamento no trabalho teve uma relação positiva com o desempenho para ambos os grupos analisados.

Por outro lado, pesquisa feita por Noercahyo, Maarif e Sumertajaya (2021) analisou o papel do engajamento dos funcionários e seu efeito no desempenho organizacional. A pesquisa foi conduzida em uma empresa multinacional de produtos químicos de manufatura localizada nas cidades de Tangerang e Cilegon, Indonésia. A população analisada foi de aproximadamente 121 empregados, distribuídos em três níveis de cargos. O questionário foi o método de coleta de dados utilizado no estudo, tendo uma amostra final de 86 respondentes. Os pesquisadores utilizaram o método de teste de hipóteses de Modelagem de Equações Estruturais Parcialmente Mínimas (PLS-SEM). Os resultados obtidos sugeriram que o engajamento no trabalho tem um efeito positivo e significativo e com força moderada sobre a satisfação no trabalho, mas que não necessariamente positivamente o desempenho organizacional. Os pesquisadores afirmam que um aumento mais expressivo na satisfação no trabalho pode indicar um aumento no desempenho organizacional, pois os funcionários mais satisfeitos com o trabalho tendem a entregar-se com mais afinco às suas atividades de trabalho, bem como costumam dedicar muita energia pessoal na realização de tarefas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sociedade contemporânea que se define por características como dinamismo, adaptabilidade, velocidade de transformação, imposição de novos paradigmas, entre outros tantos desafios que emergem pelo moderno ritmo de



RELISE

170

crescimento das economias globais, as empresas privadas, bem como organizações e instituições públicas sofrem pressões internas e externas por maior eficiência e atendimento aos objetivos organizacionais que se tornaram muito complexos em vista da necessidade de atendimento dos interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos em suas atividades.

Nesse contexto, os construtos de engajamento no trabalho e desempenho profissional são dois importantes elementos cada vez mais estudados por diversas áreas do saber como psicologia, medicina e administração devido a relevância e impacto que eles podem ter sobre a performance organizacional.

Mostrou-se, a partir de variados estudos que estes dois construtos têm correlação positiva e que trabalhadores mais engajados performam melhor na execução de seus papéis organizacionais, pois eles se conectam de forma física, cognitiva e emocional com suas atividades laborais, despendendo mais energia na realização das tarefas, bem como se concentram mais em suas atividades de trabalho. Além disso, caso as demandas de trabalho estejam em equilíbrio com os recursos pessoais (recursos do indivíduo) e os recursos organizacionais (recursos e ativos da organização), esses trabalhadores geralmente se sentem motivados a desenvolver novas habilidades, inovando na resolução de problemas cotidianos e apresentando resiliência e alta capacidade de adaptação frente às mudanças ambientais impostas às suas atividades.

Assim, faz-se importante a continuidade dos estudos envolvendo esses construtos que podem ser aplicados em contextos econômicos diversos (como, por exemplo, economias desenvolvidas e economias em desenvolvimento), bem como em setores distintos (setor público, setor privado, organizações não governamentais, parcerias público-privadas, entre outros) para avaliar se existem diferenças significativas de acordo com as especificidades de cada organização.



RELISE

171

REFERÊNCIAS

ABRAMIS, D. Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, v. 75, n. 1, p. 547–558, 1994.

AKHIGBE, Omoankhanlen Joseph; AKHIGBE, Emmanuel Aziegbe. WORK ENGAGEMENT AND INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE OF MICROFINANCE BANKS IN RIVERS STATE, NIGERIA.

AKHMETSHIN, Elvir M. et al. “Employee Engagement” Management Facilitates the Recovery from Crisis Situations. In: 2019 Communication Strategies in Digital Society Workshop (ComSDS). IEEE, 2019. p. 50-55.

AL-DALAHMEH, Mahmoud; KHALAF, R.; OBEIDAT, B. The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, v. 12, n. 6, p. 17-43, 2018.

BAO, Y.; LI, C.; ZHAO, H. Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*. v. 33, n. 6, p. 406-417, aug. 2018.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, v. 10, 99-109, 1997.

BYRNE, Zinta S. Understanding employee engagement: Theory, research, and practice. Routledge, 2014.

CAMPBELL, Margaret C. et al. In times of trouble: A framework for understanding consumers responses to threats. 2020.

CHOUDHARY, Neetu; NAQSHBANDI, M. Muzamil; PHILIP, P.J; KUMAR, Rajender. Employee job performance. *Journal of Management Development*, v. 36, n. 8, p. 1087-1098, 2017.

DEMEROUTI, Evangelia et al. From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, v. 65, n. 1, p. 147-163, 2010.



RELISE

172

DÍAZ-FÚNEZ, P.A.; SALVADOR-FERRER, C.M.; GARCÍA-TORTOSA, N.; MAÑAS-RODRÍGUEZ, M.A. Are Job Demands Necessary in the Influence of a Transformational Leader? The Moderating Effect of Role Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, p.3630, 2021.

FOGAÇA, Natasha et al. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, v. 30, n. 4, p. 231-247, 2018.

GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W.B. Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, v. 5, p. 83-96, 2010.

HARTER, James K. et al. Increased business value for positive job attitudes during economic recessions: a meta-analysis and SEM analysis. *Human Performance*, v. 33, n. 4, p. 307-330, 2020.

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

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, p. 692-724, dec. 1990.

KAMARUDDIN, Siti Nor Adawiyah Azzahra et al. An Investigation of Employees Engagement and Malaysian Female Employees' Performance.

KATSAMBA, Dzingai; PELLISSIER, René. ORGANISATIONAL INNOVATION SUCCESS FACTORS THAT SUPPORTED SURVIVAL AND GROWTH OF BUSINESSES DESPITE VOLATILITY IN THE GLOBAL ENVIRONMENT. *International Journal of Organizational Innovation*, v. 14, n. 1, 2021.

KIRK-BROWN, Andrea; VAN DIJK, Pieter. Safe to engage: Chronic illness and organisational citizenship behaviours at work. *International Journal of Disability Management*, v. 6, n. 1, p. 1-9, 2011.

KOOPMANS, Linda et al. Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, v. 53, n. 8, p. 856-866, 2011.



RELISE

LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, p. 472-489, 1999.

MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C. S. V.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. H. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, v. 15, n. 2, p. 133-140, aug. 2016.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons, 2008.

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, Lorena Tayse Leão. Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos entre Trabalhadores de um Banco Privado. *Revista FSA*, v. 16, n. 1, p. 54-75, jan./fev. 2019.

MOTOWIDLO, S.J.; MARTIN, M.P.; CROOK, A.E. Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 43, p. 1851–1861, 2013.

MOTOWIDLO, Stephan J. Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, v. 12, p. 39-53, 2003.

MOTOWILDLO, S.J. Job performance. In: BORMAN, W.C., ILGEN, D.R. and KLIMOSKI, R.J. (org.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. v. 12. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003. p. 39-54.

NAM, Kyoung-Ah; PARK, Sunyoung. Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, v. 32, n. 2, p. 137-158, 2019.

NOERCAHYO, Unggul Sentanu; MAARIF, Mohammad Syamsul; SUMERTAJAYA, I. Made. THE ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, v. 19, n. 2, 2021.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; DE ALMEIDA, H. Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, v. 36, p. 37-41, aug. 2017.



RELISE

174

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagemen no trabalho: uma discussão terica. *Fractal, Rev. Psicol.*, v. 25, n. 3, p. 629-644, set./dez., 2013.

RAHIM, Ganiyu Ajao; WALE-OSHINOWO, B. A.; AGBI, B. D. Struggling with Economic Recession. *Ilorin Journal of Administration and Development*, v. 6, n. 1, p. 44-56, 2020.

RAMAWICKRAMA, Jayarani et al. A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, v. 10, n. 10, p. 66-81, 2017.

RICH, B. L.; LEPINE, J.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 617-635, may. 2010.

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

SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROM, V.; BAKKER, A.B. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3 n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; TARIS, T.W. Critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. F. BAUER; HMMING, O. (Ed.). *Bridging occupational, organizational and public health*. Amsterdam: Springer, 2014.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold. *UWES-Utrecht work engagement scale. Preliminary Manual (Version 1)*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht/Valencia, 2003.

TRIPIANA, J.; LLORENS, S. Fomentando empleados engaged: el rol del lder y de la autoeficacia. *Anales de psicologa*, v. 31, n. 2, 636-644, 2015.

TRUSS, Catherine et al. *Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory*. 2013.



RELISE

175

VAN DE VOORDE, K.; VAN VELDHOFEN, M.; VELD, M. Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 192-210, 2016.

WOOD, Stephen; OGBONNAYA, Chidiebere. High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, v. 44, n. 8, p. 3070-3095, 2018.

WRIGHT, Thomas A.; CROPANZANO, Russell. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, v. 83, n. 3, p. 486, 1998.