3. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES)

Ana Claudia Souza Vazquez

Juliana Cerentini Pacico

Emília dos Santos Magnan

Claudio Simon Hutz

Wilmar B. Schaufeli

Nada mais contemporâneo do que buscar atividades profissionais que tragam bem-estar e realização pessoal. Não que o prazer não estivesse presente na vida laboral de trabalhadores de outras épocas. É que, em tempos de maior exigência de desempenho, pessoas que se engajam conciliam melhor as demandas e os recursos de trabalho, justamente por se sentirem felizes com o que realizam profissionalmente (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli, 2015).

Estar engajado com o trabalho significa investir esforço e energia em atividades laborais que têm um propósito relevante para o trabalhador e que, ao mesmo tempo, provocam nele um intenso prazer em realizá-las. Schaufeli (2014) destaca a relevância desse construto tanto no mundo organizacional como no ambiente acadêmico. Segundo o autor, o engajamento tem sido

tratado nas organizações como uma mistura de três conceitos diferentes: satisfação no trabalho, comprometimento com a organização e alto desempenho. As análises são geralmente feitas por consultorias em sua experiência profissional sobre o assunto, o que torna suas definições e aplicações mais problemáticas, já que não há revisão de pares ou teste científico de suas hipóteses.

No mundo acadêmico, por sua vez, o autor considera que estão presentes quatro perspectivas teóricas: (1) da satisfação das necessidades, em que o engajamento é visto como uma expressão das preferências pessoais para desempenhar tarefas laborais (Kahnn, 1990); (2) da antítese positiva com o *burnout* (Maslach e Leiter, 1997) e, mais recentemente, na definição do engajamento como um estado mental positivo, de preenchimento, bem-estar e saúde ocupacional (Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli, 2004; Schaufeli, 2012); (3) da relação com a satisfação do indivíduo, que enfatiza o entusiasmo (Harter, Schmidt e Hayes, 2002), porém gera sobreposição entre conceitos; e (4) do modelo multidimensional de Saks (2006), que busca analisar concomitantemente as dimensões do trabalho individual (engajamento com o trabalho) e organizacional (engajamento com a organização), apesar dos estudos na área demonstrarem que elas têm antecedentes diferentes.

Diante das diferentes perspectivas em engajamento no trabalho, Macey e Scheneider (2008) sintetizaram três elementos para avaliá-lo: traços (i.e., realização ou personalidade proativa), estados (i.e., satisfação ou envolvimento) e comportamentos (i.e., comprometimento ou expansão de papéis). No entanto, tal taxionomia foi amplamente criticada por fazer do engajamento no trabalho um termo guarda-chuva aplicável para o que qualquer um quiser que ele seja (Saks, 2008).

Schaufeli e Bakker (2010), então, propuseram um modelo mais restritivo, baseado nos estudos em saúde ocupacional e na perspectiva da Psicologia Positiva organizacional e do trabalho (PPOT). Nesse, o engajamento no trabalho é definido como um estado psicológico experiencial que atua como mediador do impacto entre exigências laborais e recursos do trabalhador (de trabalho e pessoais) aplicados para alcançar metas de desempenho

individual. Nesta última perspectiva teórica, denominada recursos e demandas de trabalho (RDT), é que a escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) foi elaborada.

O construto

Conforme modelo RDT, o engajamento no trabalho é um estado mental positivo de investimento de energia e esforço laboral em atividades com as quais o trabalhador se identifica, se realiza profissionalmente e sente elevado prazer em executar (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002). É definido como conceito único e independente, diferenciado de outros similares, como comprometimento organizacional, envolvimento em tarefas ou satisfação no trabalho (Schaufeli e Bakker, 2004; Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz, 2016). Essa distinção conceitual é muito importante para avanços teóricos e práticos na área (Schaufeli, 2014). Necessário observar que o engajamento no trabalho, nesta abordagem, não é uma sensação momentânea, mas sim um fenômeno disposicional que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais. Por isso é fundamental que seja analisado não apenas como um indicador de saúde ocupacional ou para prospecção de desempenho individual. Ele deve estar sempre contextualizado nas demandas e nos recursos de trabalho específicas do trabalhador.

Analisar o engajamento no trabalho na perspectiva RDT, portanto, coloca as pessoas e seus vínculos de bem-estar e qualidade de vida no trabalho no centro do debate. Esse modelo teórico permite entender como profissionais engajados fazem para prosperar no trabalho, estando sob as mesmas condições que seus colegas. Esse é um processo complexo que se relaciona com demandas e recursos internos e externos às pessoas, os quais têm o potencial de motivar ações competentes ou de gerar tensões excessivas prejudiciais à saúde. Seu foco da análise está no equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas de trabalho, cujo funcionamento ótimo e saudável é caracterizado pelo engajamento (para maiores informações sobre esse modelo teórico, consultar Schaufeli, Dijkstra e Vazquez, 2013).

A premissa fundamental do RDT é que elevadas exigências de trabalho com escassez de recursos (de trabalho e pessoais) geram adoecimento. Dito de outro modo, associar demandas laborais com recursos que têm o potencial de desafiar as pessoas a se engajarem em ações profissionais efetivas ou de maior responsabilidade é um fator motivacional capaz de gerar prazer mais intenso em realizar e que indica a saúde do trabalhador (Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002). Pessoas engajadas no trabalho tendem a centrar sua ação na atividade significativa e prazerosa. Consequentemente, apresentam melhores indicadores de saúde laboral e resultados de desempenho (Schaufeli, 2014; Timms e Brough, 2012; Bakker e Demerouti, 2007).

O instrumento de avaliação

Schaufeli e Bakker (2004) propuseram a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para mensurar o engajamento no trabalho com 17 itens, com estrutura fatorial em três dimensões: Vigor (seis itens), Dedicação (cinco itens) e Concentração (seis itens). O vigor é medido quanto à energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, que são persistentes mesmo quando as coisas não dão certo. A dedicação, por sua vez, caracteriza o significado e propósito que ele atribui ao trabalho que o realiza profissionalmente. Por fim, a concentração reflete o estado de imersão e absorção na execução da tarefa em que ele perde a noção da passagem do tempo e se vincula plena e prazerosamente ao trabalho que está executando. Juntas, tais dimensões expressam o engajamento no trabalho enquanto estado mental positivo e disposicional de bem-estar e realização profissional.

ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Leia atentamente as frases apresentadas na figura 3.1 e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho. Todas as questões devem ser respondidas com apenas uma opção; por favor, não deixe nenhuma em branco.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente- mente		m r equé			Se	mp	re
0	1	2	3	4		5				6	
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	ve	lgu zes ema	po	r	То	do d	lia
				2.	0	1	2	3	4	5	6
No meu tra	balho, sinto	que estou cheio	de energia.		0	0	0	0	0	0	0
Eu conside	ro meu traba	lho cheio de sign	nificado e pro	opósito.	0	0	0	0	0	0	0
O tempo vo	a enquanto	estou trabalhano	do.		0	0	0	0	0	0	0
No meu tra	balho, sinto-1	ne forte e cheio	de vigor.	itslus to 6	0	0	0	0	0	0	0
Sou entusia	smado com	meu trabalho.			0	0	0	0	0	0	0
Quando est	ou trabalhan	do, esqueço tud	lo ao meu re	dor.	0	0	0	0	0	0	0
Meu traball	no me inspira	ı.			0	0	0	0	0	0	0
Tenho vonta	ade de ir par	a o trabalho qua	ando levanto	de manhã.	0	0	0	0	0	0	0
Sinto-me fel	iz quando es	tou intensament	te envolvido i	no trabalho.	0	0	0	0	0	0	0
Tenho orgu	lho do trabal	ho que realizo.	neme	neva:	0	0	0	0	0	0	0
Eu fico abso	orvido com n	neu trabalho.			0	0	0	0	0	0	0
Eu posso m longos.	e manter tra	balhando por pe	eríodos de te	mpo muito	0	0	0	0	0	0	0
Para mim o	meu trabalh	o é desafiador.			0	0	0	0	0	0	0
Sinto-me tão trabalhando		que me deixo l	evar quando	estou	0	0	0	0	0	0	0
Eu consigo meu traball		mentalmente às	situações dif	íceis no	0	0	0	0	0	0	0
É difícil des	ligar-me do r	neu trabalho.			0	0	0	0	0	0	0
Em relação coisas não o		alho, sou persis	tente mesmo	quando as	0	0	0	0	0	0	0

Figura 3.1. Versão brasileira da UWES.

A dimensionalidade da escala ainda gera alguma controvérsia. Alguns autores defendem a solução de três fatores (Vigor, Dedicação e Concentração); outros sugerem um fator único (Engajamento no Trabalho). A versão validada e normatizada para uso com adultos no Brasil demonstrou a viabilidade das duas soluções, ou seja, os resultados obtidos nela podem ser interpretados tanto usando o escore geral como o discriminado nas três dimensões (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli, 2015). Esse aspecto é importante para a teoria e a prática porque nos permite diagnosticar em detalhes quais dimensões se mostram elevadas, medianas ou baixas avaliando as estratégias de intervenção mais adequadas (quando necessárias).

A confiabilidade da UWES está consolidada enquanto instrumento de avaliação. Estudos internacionais em mais de 20 países apresentam alfas da escala variando entre 0,60-0,92 para vigor, 0,77-0,93 para dedicação e 0,68-0,88 para concentração (Schaufeli e Bakker, 2004). A versão brasileira demonstrou consistência interna de 0,95 para o fator geral de engajamento no trabalho e de 0,86 para vigor, 0,87 para dedicação e 0,85 para concentração, em convergência com os resultados da literatura internacional (para maiores informações sobre os procedimentos para normatização da UWES brasileira, consultar Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz, 2016).

Aplicação e levantamento

Os 17 itens da UWES são respondidos em uma escala *Likert* de 7 pontos (0 = nunca, 6 = sempre), como demonstrado na Figura 3.1. Os respondentes são instruídos a ler cada item e assinalar a alternativa que expressa melhor o modo como se sentem no trabalho. Não há tempo mínimo nem máximo para aplicação do instrumento.

O escore bruto para avaliar engajamento no trabalho é obtido pela soma das respostas dadas, dividida pelo número total de itens (*N*=17). Não há itens invertidos na escala, eles são sempre positivos. Para obter o escore bruto de vigor, dedicação e concentração é preciso somar separadamente as respostas de cada um e dividir esse resultado pelo número total de itens dele. Vigor é mensurado pela soma dos itens 1, 4, 8, 12, 15, 17 e seu resultado é dividido

por 6. Para avaliar dedicação, somam-se os itens 2, 5, 7, 10, 13 e divide-se seu resultado por 5. Finalmente, concentração é medida pela soma dos itens 3, 6, 9, 11, 14, 16, dividida por 6.

Interpretação

O estudo de validade da UWES brasileira encontrou correlações significativas entre engajamento no trabalho e faixa etária laboral (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli, 2015). Desse modo, as normas brasileiras foram elaboradas conforme grupos de idade de acordo com a etapa da carreira (Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz, 2016): início da vida laboral (18 a 28 anos), desenvolvimento/formação profissional (29 a 39 anos) e consolidação da carreira (acima de 40 anos).

Após fazer o levantamento do escore bruto de engajamento no trabalho, o resultado deve ser interpretado conforme distribuição apresentada na Tabela 3.1. Cabe informar que, caso não encontre o número exato do escore bruto obtido na Tabela 3.1, você deve considerar o valor mais próximo ao seu resultado.

Tabela 3.1. Normas para o engajamento no trabalho segundo a faixa etária.

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
5	0,79	2,24	2,24
10	1,52	2,82	3,43
15	2,37	3,18	3,88
20	3,42	3,59	4,24
25	3,59	3,82	4,41
30	3,99	4,06	4,66
35	4,41	4,28	4,82
40	4,59	4,47	4,94
45	4,65	4,59	5,03
55	4,94	4,82	5,27

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
60	5,04	4,94	5,35
65	5,12	5,00	5,41
70	5,35	5,12	5,53
75	5,50	5,24	5,59
80	5,59	5,35	5,65
85	5,65	5,47	5,71
90	5,78	5,59	5,88
95	6,00	5,71	6,00
Média	4,33	4,43	4,83
DP	1,54	1,07	1,12

De modo geral, esperamos encontrar escores medianos de engajamento no trabalho, visto que ele se expressa conforme o balanceamento entre recursos e demandas de trabalho das pessoas avaliadas. Escores altos em engajamento (percentil 75 ou mais) indicam maior intensidade de esforço e vinculação com os objetivos de trabalho, pois o indivíduo se sente inspirado a realizar e agenciar ações ou soluções em sua prática profissional. Ou seja, para dar conta dos desafios de trabalho que lhe estão postos, o indivíduo com elevado engajamento faz uso de uma combinação diferenciada de recursos pessoais e de trabalho para atender às demandas ou ir além do esperado, o que se observa na prática pelo desempenho profissional elevado. Evidentemente, é preciso que ele tenha recursos adequados para um desempenho diferenciado.

Escores baixos (percentil menor que 40) indicam problemas que podem afetar a saúde do profissional devido às demandas estressoras negativas e elevadas; é uma "luz vermelha" que aponta para falta de bem-estar no trabalho. É preciso avaliar também se os recursos de trabalho e os pessoais são escassos ou inadequados, investigando a relação com o contexto de trabalho quanto aos seus recursos e demandas. Há, inclusive, estudos que demonstram a relação entre o absenteísmo por adoecimento, *burnout* e diminuição do engajamento no trabalho (Rongen, Robroek, Schaufeli, e Burdorf, 2014; Schaufeli, Bakker e Van Rhenen, 2009).

Além disso, estudos recentes apontam para a relação entre o fator de personalidade do neuroticismo (Hutz e Nunes, 2001) e a diminuição do engajamento, especialmente pelas associações com as dimensões depressão (relação direta) e desajustamento psicossocial (relação indireta) (Dalanhol, Freitas, Hutz e Vazquez, 2016). Fatores de personalidade são recursos pessoais do trabalho; no caso do neuroticismo, o que se espera é que o trabalhador apresente ajustamento emocional adequado. As pesquisas demonstram que pessoas com depressão apresentam menor energia vital e podem diminuir seu vínculo de engajamento no trabalho por questões de sofrimento intenso. E que o engajamento no trabalho é afetado indiretamente por variáveis psicossociais, como suporte social, violência laboral, assédio, modos de organização do trabalho etc. Essas variáveis, portanto, devem ser investigadas quando são encontrados escores baixos de engajamento no trabalho.

Tendo em vista o modelo de três fatores para interpretação dos resultados, as normas para interpretação dos escores de vigor, dedicação e concentração estão apresentadas nas Tabelas 3.2, 3.3 e 3.4. Do ponto de vista da avaliação psicológica, é importante analisar essas dimensões separadamente para compreensão do modo como o engajamento no trabalho se compõe em situações práticas da vida laboral. Altos níveis ou níveis muito baixos de engajamento no trabalho podem ser explicados em relação à contribuição de cada dimensão para o resultado encontrado.

Tabela 3.2. Normas para o fator vigor segundo a faixa etária.

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
5	2,00	2,50	2,62
10	2,50	2,83	3,17
15	2,83	3,17	3,67
20	3,17	3,67	4,00
25	3,50	3,83	4,33
30	3,50	4,00	4,50
35	3,83	4,33	4,67
40	4,17	4,37	4,83
45	4,17	4,50	5,00

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
55	4,33	4,67	5,17
60	4,50	4,83	5,17
65	4,67	5,00	5,33
70	4,83	5,00	5,50
75	5,00	5,17	5,50
80	5,17	5,17	5,67
85	5,33	5,33	5,67
90	5,33	5,50	5,83
95	5,50	5,67	6,00
Média	4,18	4,45	4,81
DP	1,18	1,06	1,11

Tabela 3.3. Normas para o fator dedicação segundo a faixa etária.

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
5	1,00	2,00	2,08
10	1,88	2,80	3,60
15	2,40	3,20	4,02
20	3,00	3,60	4,40
25	3,40	3,80	4,60
30	3,80	4,20	4,80
35	4,00	4,40	5,00
40	4,20	4,60	5,20
45	4,40	4,80	5,40
55	4,60	5,00	5,40
60	4,80	5,00	5,60
65	4,84	5,20	5,60
70	5,20	5,40	5,80
75	5,20	5,52	5,96
80	5,40	5,60	6,00
85	5,60	5,80	6,00
90	5,80	5,80	6,00
95	5,80	5,80	6,00
Média	4,20	4,60	5,05
DP	1,51	1,24	1,27

Tabela 3.4. Normas para o fator concentração segundo a faixa etária.

Percentil	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
5	1,17	2,02	2,33
10	2,00	2,67	3,33
15	2,50	3,00	3,67
20	2,67	3,33	3,83
25	3,00	3,50	4,00
30	3,33	3,83	4,28
35	3,49	4,00	4,50
40	3,67	4,17	4,67
45	3,83	4,33	4,83
55	4,00	4,50	5,00
60	4,17	4,67	5,15
65	4,33	4,83	5,17
70	4,50	4,83	5,33
75	4,83	5,00	5,33
80	4,83	5,17	5,50
85	5,00	5,33	5,67
90	5,17	5,33	5,67
95	5,38	5,50	5,85
Média	3,84	4,26	4,67
DP	1,33	1,16	1,17

Nota: as tabelas 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 foram publicadas originalmente no artigo "Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho", na Revista *Avaliação Psicológica*, 15(2), 2016 (dos mesmos autores deste capítulo), e são aqui reproduzidas com autorização da publicação.

Após fazer o levantamento do escore bruto de engajamento no trabalho para as dimensões vigor, dedicação e concentração, os resultados devem ser interpretados conforme distribuições apresentadas nas tabelas 3.2, 3.3, e 3.4,

respectivamente. Ao fazer o levantamento específico de cada uma, é possível identificar a(s) que se destaca(m) por escores abaixo ou acima dos percentis médios esperados, comparando-as com o escore geral do engajamento no trabalho. Esse aspecto é importante para compreensão do processo de engajamento, mas também para análise de intervenções mais adequadas para sua elevação no contexto de trabalho.

Escores medianos ou altos de engajamento no trabalho podem vir acompanhados de escores menores em uma ou mais dimensões. Essa avaliação identifica os pontos fortes dos indivíduos quanto ao modo como seu engajamento se dá na prática, assim como apresenta aspectos específicos que podem ser desenvolvidos nesse trabalhador. Por exemplo, pessoas altamente engajadas cuja concentração esteja mediana podem ser desenvolvidas neste aspecto. É possível que ela precise de recursos de trabalho mais adequados (i.e., local de trabalho, equipamentos, menor ruído) ou que seja necessária uma experiência com técnicas que desenvolvem esse tipo de capacidade psicológica (i.e., *mindfulness*, ioga). Evidentemente, tais aspectos devem ser analisados conforme a especificidade do contexto de trabalho e as características individuais do trabalhador avaliado.

A análise dos resultados de vigor, dedicação e concentração em pessoas com escores baixos em engajamento no trabalho auxilia na identificação dos aspectos que diminuem seu bem-estar laboral. É preciso avaliar se há riscos psicossociais associados ao contexto de trabalho (i.e., violência no trabalho, assédio moral, *bullying*), ou se o trabalhador está desmotivado por escassez ou inadequação de recursos (i.e., ritmo elevado sem reconhecimento social, desvalorização de suas competências individuais, trabalho repetitivo e monótono, poucos desafios laborais, falta de controle sobre sua produção). Esses aspectos podem conduzir à síndrome de *burnout* ou à depressão, assim como outros acometimentos.

É preciso investigar como tais adoecimentos se relacionam com o contexto específico de trabalho, avaliando em quais dimensões do engajamento há maior ou menor impacto. Por exemplo, se há um escore mais baixo em vigor, se observa que há uma diminuição importante na capacidade psicológica de vincular seu esforço com o trabalho solicitado. Nesse caso, é necessário investigar o que é experienciado pelo trabalhador como barreira ou motivo de

desvitalização laboral. É possível que esteja sob intensa pressão por demandas de trabalho, que tenha poucos recursos e, consequentemente, não seja reconhecido como gostaria pelas atividades laborais que realiza. Também pode ser que esteja em situação de violência ou assédio no trabalho, fator psicossocial que influencia diretamente a energia vital do trabalhador. Um resultado com menor escore em dedicação pode indicar que esse trabalhador entenda que não há mais desafios nessa organização para os recursos pessoais que já desenvolveu. Essas variáveis, portanto, devem ser investigadas quando encontramos escores baixos nas dimensões do engajamento no trabalho.

Referências

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

Dalanhol, N. S., Freitas, C. P. P., Hutz, C. S., & Vazquez, A. C. (2016). Mental health and personality dimensions as predictors of work engagement in Justice Officers. Em: *2nd World Conference on Personality*, 31 mar. a 4 abr., Búzios/Rio de Janeiro, Brasil.

Harter, J.K, Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 268–277.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.

Macey W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*: Perspectives on Science and Practice, 1: 3-30.

Magnan, E. S.; Vazquez, A. C., Pacico, J. C., Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15 (2), *no prelo*.

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.

Rongen, A., Robroek, S. J. W., Schaufeli, W. B., & Burdorf, A. (2014). The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8): 892-897. DOI: 10.1097/JOM.0000000000000196.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600-619.

Saks, A.M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 40-43.

Schaufeli, M. S., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp.10-24). East Sussex: Psychology press.

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

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 30, 71-92.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B, & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893–917. DOI:10.1002/job.595

Schaufeli, W.B. (2014). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 3-37). London: Routledge

Schaufeli, W.B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Timms, C., & Brough, P. (2012). I like being a teacher: Career satisfaction, the work environment and work engagement. *Journal of Educational Administration*, 51(6),768-789. doi:10.1108/JEA-06-2012-0072

Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B, (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale, *Psico - USF*, 20 (2), 207-217. http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200202