



A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO DA LITERATURA À LUZ DA TEORIA JD-R.

Debora Duarte Gomes
Gleika Debacker
Elaine Neris

Resumo

O Modelo Job Demands-Resources (JD-R) analisa como o ambiente de trabalho impacta os colaboradores, considerando o equilíbrio entre demandas (esforços exigidos) e recursos (apoios disponíveis) como essencial para prevenir o esgotamento e promover bem-estar e engajamento no trabalho, sendo amplamente utilizado em pesquisas e práticas de gestão para promover ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. O objetivo geral deste trabalho consiste em realizar uma revisão sistemática da literatura para identificar as práticas de gestão de pessoas que contribuem para o engajamento no trabalho, sob a perspectiva do modelo JD-R. Este trabalho adotou uma abordagem qualitativa, as pesquisas foram realizadas por meio do Google Acadêmico e do Portal de Periódicos da CAPES, utilizando descritores específicos e filtros no período 2019 a 2024. A pesquisa, identificou que práticas de desenvolvimento e manutenção de pessoas, como treinamento, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, têm maior impacto no engajamento. Já recompensas como salário e reconhecimento, embora importantes, aparecem como fatores básicos. Conclui-se que o engajamento resulta da combinação de várias práticas integradas de GRH.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Engajamento no trabalho; Colaboradores.

Abstract

The Job Demands–Resources (JD-R) Model examines how the work environment affects employees, considering the balance between demands (required efforts) and resources (available support) as essential to preventing burnout and promoting well-being and work engagement. It is widely used in research and management practices to foster healthier and more productive organizational environments. The general objective of this study is to conduct a systematic literature review to identify people management practices that contribute to work engagement from the perspective of the JD-R model. This work adopted a qualitative approach, and the searches were carried out using Google Scholar and the CAPES Journal Portal, employing specific descriptors and filters for the period from 2019 to 2024. The research identified that development and maintenance practices, such as training, well-being initiatives, and work–life balance, have the greatest impact on engagement. Rewards such as salary and recognition, although important, appear as basic factors. It is concluded that engagement results from the combination of several integrated HRM practices.

Keywords: Human Resource Management; Work Engagement; Employees.



1 INTRODUÇÃO

O engajamento dos colaboradores define-se como um fator crucial para o sucesso de qualquer organização, pois quando os funcionários estão comprometidos e motivados, a produtividade aumenta, a retenção de talentos melhora e a satisfação geral no trabalho é maior, trata-se de um assunto contemporâneo de grande interesse para a área de administração e para a sociedade em geral, uma vez que, estudos indicam que promover o engajamento no trabalho não apenas resulta em maior bem-estar, mas também pode aprimorar os índices organizacionais (Fiorentin; Stefano; De Souza Santos, 2020).

O estresse do dia a dia, salários defasados, benefícios dos trabalhadores escassos e a falta de reconhecimento, são fatores que afetam diretamente o engajamento dos colaboradores (Batista, 2021). Já o envolvimento dos funcionários pode ser melhorado através de uma melhor concepção do trabalho, utilizando o potencial motivador dos recursos do trabalho. Além disso, com o sistema de rotação de funções no trabalho, os funcionários podem realizar diferentes tarefas, o que contribui para o desenvolvimento de novas habilidades e o aprimoramento de suas competências, diante disso, a prática de rotação proporciona um maior entendimento do funcionário ao funcionamento da empresa como um todo (De Oliveira Farias, 2023).

O modelo Job Demands-Resources (JD-R) ou Modelo Demandas-Recursos do Trabalho, analisa como o ambiente de trabalho afeta os funcionários, dividindo-o em demandas e recursos, as demandas englobam aspectos que exigem esforço, já os recursos são elementos que ajudam os colaboradores a atingirem metas e reduzir demandas, equilibrar demandas e recursos é crucial para prevenir o esgotamento profissional e promover bem-estar no trabalho, aumentando motivação e engajamento (Rocha, 2024).

As organizações podem aumentar o engajamento dos funcionários usando estratégias específicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), como a comunicação clara e objetiva, permitindo a troca de ideias entre as pessoas, tornando um ambiente próximo e de maior engajamento entre a organização (Cançado et al., 2020).

Em vista disso, o Setor de Gestão de Pessoas de uma empresa vai além do recrutamento e seleção ou desligamento dos colaboradores, ele é o responsável por zelar pela administração dos comportamentos internos (Rocha, 2023). Diante do exposto, a questão central deste estudo será: Quais práticas de GRH tem se mostrado mais eficazes para gerar engajamento no trabalho, sob a perspectiva do modelo JD-R?

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar as práticas de gestão de pessoas que contribuem para gerar engajamento no trabalho, sob a perspectiva do modelo JD-R. Os Objetivos específicos incluem: mapear as principais práticas da GRH que tem se mostrado mais eficazes para gerar engajamento no trabalho sob a perspectiva do modelo JD-R; Classificar as práticas da GRH de acordo com processos de Gestão de pessoas; Compreender como a Gestão de Pessoas pode contribuir para o engajamento dos colaboradores.

Devido à natureza fragmentada da literatura sobre práticas de gestão de pessoas relacionadas ao engajamento dos colaboradores, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, para o alcance dos objetivos propostos. A revisão sistemática é uma técnica importante nas pesquisas e costuma ser acompanhada de estudos práticos, assim possibilita o conhecimento da temática pesquisada (Kohls-Santos; Morosini, 2021).



Nesse sentido, os resultados do estudo poderão fornecer contribuições valiosas para gestores de GRH, acadêmicos e profissionais interessados em entender como as práticas de GRH podem influenciar diretamente o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, o que pode resultar em vantagens competitivas para as organizações.

Além da introdução, o artigo possui referencial teórico, que aborda os temas gestão de pessoas, engajamento no trabalho e modelo JD-R, procedimentos metodológicos, análise e apresentação dos dados, discussão dos resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas (GP) define o nome que vem sendo apresentado desde o final da década de 1990 para designar uma nova tendência na área de Gestão de Recursos Humanos (Chiavenato, 2014). Atualmente, entende-se que as organizações passaram a enxergar os indivíduos como parceiros estratégicos, reconhecendo neles inteligência, conhecimentos e habilidades que podem contribuir para a conquista de vantagem competitiva (Vilas Boas; Andrade, 2009). Nesse sentido, o capital humano tem sido extremamente relevante, sobretudo, pela necessidade de haver pessoas com competência e habilidades que façam diferencial como vantagem competitiva (Mósca; Cereja; Bastos, 2014).

Nesse contexto, pode-se dizer que os fundamentos da Gestão de Pessoas estão no reconhecimento de que o capital humano se constitui como um importante fator para o sucesso dos negócios. Logo, o capital humano é caracterizado como um dos principais ativos intangíveis das organizações, uma vez que, as pessoas têm o potencial de inovar e gerar conhecimentos e, graças às suas competências, as organizações tornam-se mais competitivas, portanto, para alcançar o sucesso, as empresas precisam reconhecer e valorizar seus colaboradores como fatores cruciais para impulsionar os resultados organizacionais (Gil, 2018).

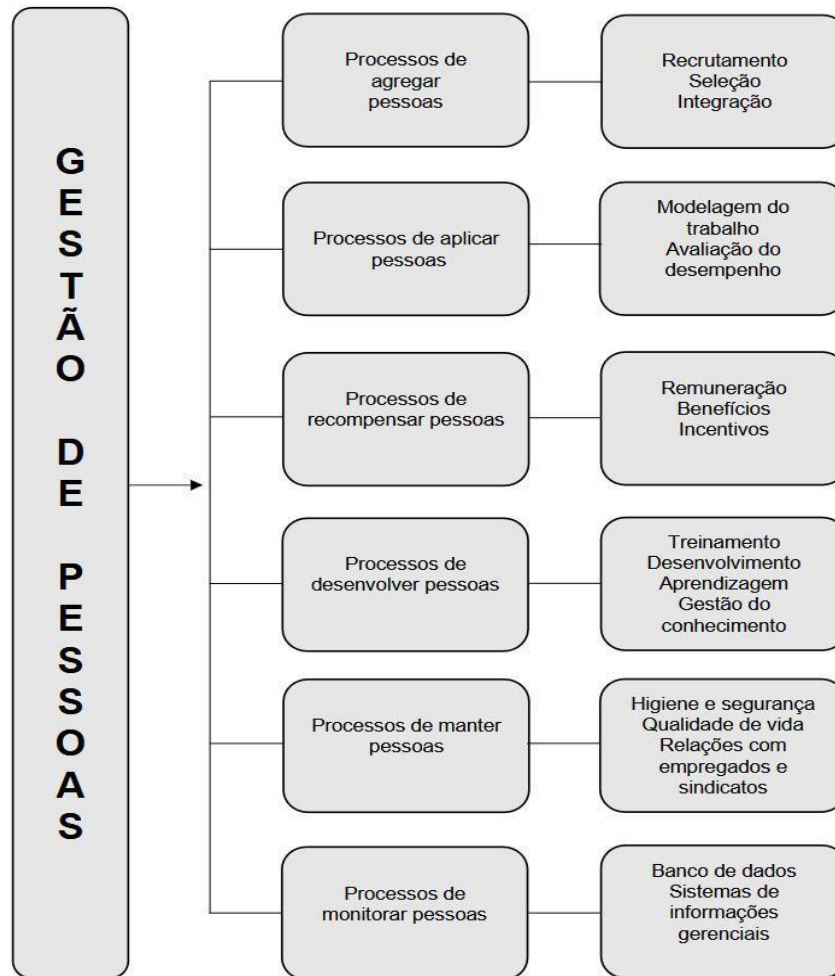
É de grande importância a gestão de pessoas no contexto atual das empresas, sendo que a gestão de pessoas nas organizações, pois suas ações possibilitam agregação organizacional, vantagem competitiva e a partir das práticas da gestão de pessoas colaboradores sentem-se valorizados, favorecendo assim, forte identificação e pertencimento da empresa, impactando-se nos resultados e lucros da empresa (Oliveira, 2018).

Nesse novo contexto, a gestão de pessoas requer uma abordagem integrada, na qual o conjunto de políticas e práticas que a compõem deve simultaneamente satisfazer os interesses e as expectativas tanto da organização quanto de seus colaboradores, onde, as políticas são os princípios e diretrizes que orientam decisões e comportamentos internos e externos da organização e seus membros, enquanto prática se refere aos procedimentos e técnicas para implementar essas decisões e ações (Dutra et al., 2017).

Chiavenato (2014) considera que essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos, sendo eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade às organizações, permitindo às mesmas ter pessoas certas e no momento certo, com habilidades e competências necessárias, para que os objetivos/estratégias organizacionais sejam atingidos de forma eficiente, eficaz e efetiva. Na figura 01 são apresentados os processos de gestão de pessoas e as atividades ligadas a cada um deles.



Figura 1: Processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

A seguir são detalhadas no quadro 01 as práticas de gestão de pessoas dentro de cada processo, conforme proposto por Chiavenato (2014).

Quadro 01: Processo de GP e suas respectivas práticas

Processo de Gestão de Pessoas	Práticas de Gestão de Pessoas
Agregar Pessoas	Recrutamento: é a atividade de comunicar e divulgar oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que deve atrair os candidatos para o processo seletivo. Seu objetivo é encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender suas necessidades presentes e futuras.
	Seleção: seleção busca entre os vários candidatos os mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio. Importante destacar que além da organização estar escolhendo a pessoa, temos também a pessoa escolhendo a organização.
	Integração: Já é iniciado a partir da imagem da organização no mercado de trabalho ou a partir do primeiro contato com a pessoa. As práticas mais comuns encontradas nas empresas são: integração, orientação, divulgação da organização e negociação de expectativas.
	Modelagem do trabalho: A forma como o trabalho é planejado, modelado e organizado define a maneira como as pessoas trabalham nas organizações, ou seja, o trabalho organizacional não é feito ao acaso. Geralmente as empresas



Aplicar Pessoas	<p>organizam as atividades a serem desempenhadas a partir de cargos. Do ponto de vista organizacional os cargos são os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza as competências</p> <p>das pessoas para alcançar seus objetivos, já para as pessoas os cargos constituem os meios pelos quais as executam suas tarefas para alcançar determinados objetivos pessoais. Além dos cargos, o trabalho dentro das empresas podem ser organizados através de equipes.</p> <p>Avaliação do desempenho: A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, além de proporcionar feedback aos colaboradores sobre como o seu trabalho está sendo desempenhado, apoiando o alinhamento de expectativas entre as pessoas e a organização.</p>
Recompensar Pessoas	<p>Remuneração: A forma mais importante de concretizar a valorização da pessoa pela organização é a remuneração. Trata-se da contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa.</p> <p>Benefícios: São considerados como uma remuneração indireta e representam uma importante complementação da remuneração dos empregados.</p> <p>Incentivos: A remuneração variável ou plano de incentivos é parcial ou totalmente definida em função do atendimento de objetivos organizacionais, grupais e/ou individuais previamente determinados. É uma forma de incentivar os colaboradores continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.</p>
Desenvolver Pessoas	<p>Treinamento: o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.</p> <p>Desenvolvimento: Define-se desenvolvimento da pessoa como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.</p> <p>Aprendizagem: É a principal vantagem competitiva da organização. Conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo; não é um fim, mas um começo.</p> <p>Gestão do conhecimento: Trata da identificação do que se sabe ou do que se deve saber em uma organização. Significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento de maneira a rentabilizá-lo. Envolve informação e expertise entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno.</p>
Manter Pessoas	<p>Higiene e Segurança: A higiene do trabalho ou higiene ocupacional está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas. Segurança do trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que são utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.</p> <p>Qualidade de Vida: Refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho.</p> <p>Relações com empregados e sindicatos: As atividades focadas nas relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas</p>



	organizacionais. Devem abranger ações que visam estabelecer boa comunicação, cooperação, proteção do bem-estar físico e mental, assistência às necessidades do colaborador e regras de disciplina e conflito.
Monitorar Pessoas	Banco de dados: A base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados – ou base de dados – funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.
	Sistemas de informações gerenciais: O sistema de informação de RH é planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Vale ressaltar, que no processo de Recompensar Pessoas, a valorização é concretizada através das recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. A organização tem várias formas de concretizar a recompensa: econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho, etc. (Chiavenato, 2014).

É importante destacar que as pessoas estão cada vez mais conscientes de si mesmas e, por consequência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional, nesse sentido, torna-se necessário à gestão de pessoas enxergar o papel da pessoa e seu movimento em direção à organização, para isso as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela organização também devem agregar valor para as pessoas, para que possam ter efetividade no tempo (Dutra et al., 2017).

2.2 Engajamento no trabalho

A psicologia positivista aborda as relações de trabalho a partir do engajamento, sendo considerado um conceito independente e distinto, embora negativamente relacionado ao *burnout*. É definido por si só como um estado de espírito positivo, satisfatório e realizador relacionado ao trabalho e que não está focado em nenhum objeto evento ou comportamento específico. O engajamento é caracterizado por dedicação, vigor e absorção (Schaufeli e Salanova, 2008; Schaufeli, 2021).

Dedicação implica estar fortemente envolvido no trabalho e experimentar sentimentos de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à disposição de investir esforço e à persistência perante as dificuldades. Absorção descreve o estado de estar totalmente concentrado e felizmente absorto no trabalho, onde o tempo parece passar rapidamente e há dificuldade em se desligar (Schaufeli et al., 2002).

O engajamento no trabalho difere de outros estados psicológicos, como satisfação no trabalho e o *workaholic*. Enquanto a satisfação diz respeito à saciedade (contentamento, calma, serenidade, relaxamento), o envolvimento conota ativação (entusiasmo, estado de alerta, excitação, euforia). Embora entre os *workaholic* e os funcionários engajados possa haver algumas semelhanças, a origem da motivação difere fundamentalmente, os primeiros são extrinsecamente motivados e os últimos são intrinsecamente motivados (Bakker; Schaufeli, 2014).



Estudos têm demonstrado que o engajamento no trabalho promove o desenvolvimento de colaboradores saudáveis, motivados e produtivos, resultando em maior desempenho, redução de absenteísmo e conflitos, além de impulsionar o crescimento organizacional e a melhoria contínua dos resultados, além disso, um ambiente de trabalho agradável favorece o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, que, ao se sentirem engajados, também influenciam positivamente toda a equipe, ampliando o desempenho coletivo (Christian; Garza; Slaughter, 2011; Schaufeli, 2014; Schaufeli; Bakker, 2020).

Para avaliar a validade de conteúdo das medidas que abordam o engajamento no trabalho, precisou-se de um quadro conceitual que incluísse os seus antecedentes e consequências, para isso utilizou-se o modelo de demandas e recursos do trabalho (job demands-resource - JD-R) desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007).

2.3 Modelo JD-R

A Teoria JD-R é um modelo que postula que as características do trabalho podem ser amplamente classificadas em duas categorias: demandas do trabalho (aspectos do trabalho que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional sustentado e que estão, portanto, associados a certos custos) e recursos do trabalho (aspectos do trabalho que são funcionais para atingir os objetivos do trabalho, reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e estimular o crescimento e o desenvolvimento pessoal) (Schaufeli; Bakker, 2004).

Para o modelo JDR, os recursos de trabalho podem desempenhar um papel motivacional intrínseco, porque promovem o crescimento, a aprendizagem, e o desenvolvimento dos funcionários ou um papel motivacional extrínseco, porque são fundamentais para atingir as metas de trabalho. Além de terem o efeito de minimizar as altas demandas de trabalho (Bakker et al., 2007). Xanthopoulou et al. (2009) incluíram os recursos pessoais no modelo JD-R.

Os recursos de trabalho que preveem o envolvimento no trabalho podem diferir em cada organização, mas podemos destacar como recursos importantes as oportunidades de desenvolvimento, *feedback* de desempenho, autonomia, variedade de competências, liderança transformacional, justiça e apoio social de colegas e supervisores. Além disso, tem sido demonstrado que recursos pessoais como auto eficácia, otimismo, autoestima de base organizacional e habilidades para perceber e regular emoções também são antecedentes do engajamento no trabalho (Bakker; Schaufeli, 2014).

Embora as exigências do trabalho estejam associadas a custos fisiológicos e/ou psicológicos, uma meta-análise conduzida por Mazzetti et al. (2023), demonstram que existe uma distinção teórica entre demandas desafiadoras e de obstáculo, enquanto as primeiras têm o potencial de promover o domínio dos funcionários, o crescimento pessoal e ganhos futuros; as últimas dificultam ou impedem os esforços dos funcionários para atingir os objetivos de trabalho padrão e estão, portanto, negativamente associadas ao engajamento.

Nesse sentido, a diminuição de demandas de trabalho não seria a estratégia mais eficaz para aumentar o engajamento dos trabalhadores, mas buscar um equilíbrio entre um número adequado de demandas e recursos. Quando os funcionários percebem que têm recursos suficientes para lidar com as suas demandas de trabalho, eles tendem a sentir-se mais energizados (vigor), mais envolvidos e significativos no seu trabalho (dedicação) e



mais concentrados e absorptos nas suas tarefas (absorção) (Schaufeli; Dijkstra; Vasquez, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado neste trabalho é classificado como revisão sistemática da literatura, que tem por objetivo investigar e sintetizar os resultados já encontrados em outras pesquisas, para que se possa responder a uma pergunta formulada distintamente (Cordeiro, 2007). A abordagem utilizada neste estudo foi a qualitativa, que consiste em um levantamento de dados associados ao problema da pesquisa (De Jesus Soares, 2019).

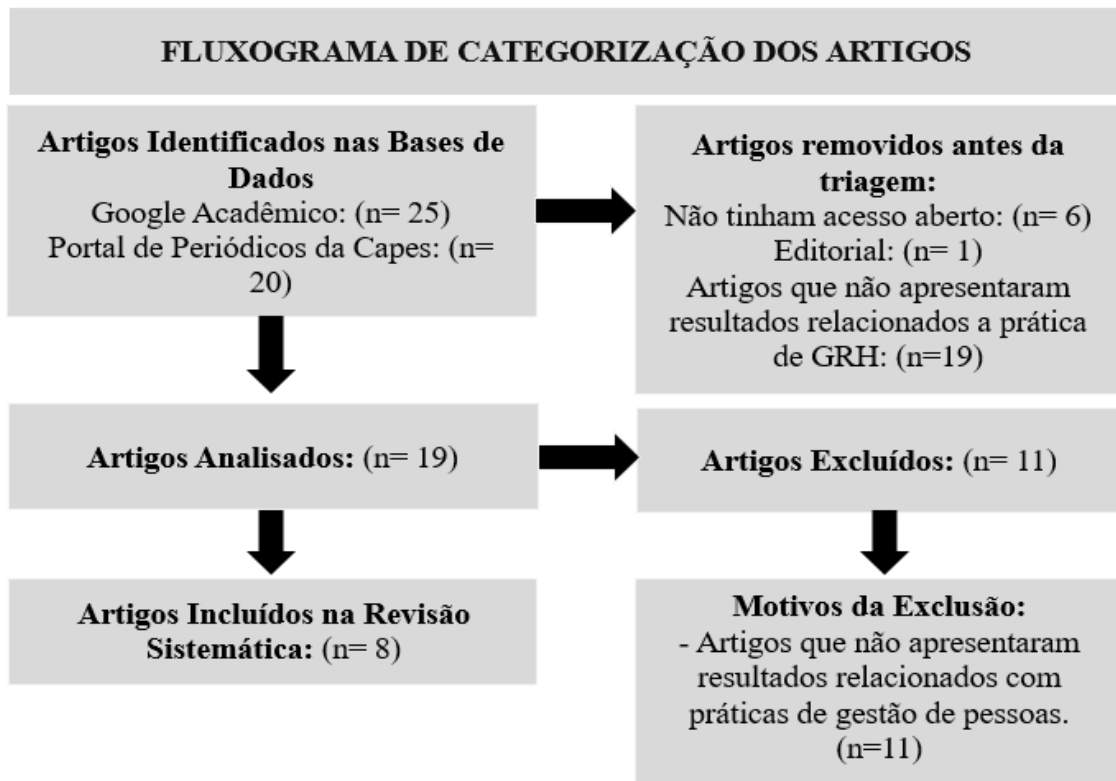
Para a elaboração desse trabalho utilizou-se a plataforma de pesquisa Google acadêmico, com filtros em trabalhos de estudo de casos que abrangem o tema proposto, no período de 2019 até 2024, com os seguintes descritores: “Gestão de Pessoas”; “Engajamento”; “Colaboradores”; “Estudo de Caso”; “Modelo JD-R”. Foi utilizado também o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), que permite acesso a conteúdo assinado com as editoras científicas para instituições participantes, com os descritores: “job demands resources”; “work engagement”; “human resources management”, com os filtros: Acesso aberto; ano de criação: 2019-2024; Revisado por pares.

Foram considerados como critérios de inclusão: Estudos empíricos; Estudos realizados entre os anos de 2019 até 2024, a escolha do período se justifica por entender que são estudos mais atuais em relação ao tema. Os critérios para exclusão foram: Artigos que não tinham acesso aberto, estudos que não apresentaram resultados relacionados com práticas de gestão de pessoas, não utilizaram o modelo J-DR como base para o estudo e que não estavam nos idiomas português e inglês.

Na figura 02 são apresentadas as etapas metodológicas utilizadas para a seleção dos artigos que compõem a revisão da literatura deste estudo.



Figura 2: Fluxograma de categorização



Fonte: Os autores, 2025.

Inicialmente, realizou-se uma busca no Google Acadêmico com descritores relacionados ao tema, aplicando filtros por período e tipo de estudo, resultando em 25 artigos, destes, foram excluídos 19, por não tratarem diretamente do tema abordado na pesquisa, após a leitura foram excluídos mais 4 por não apresentarem resultados relacionados a prática de GRH, sendo selecionados 2 artigos para a revisão.

Na busca realizada no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando descritores em inglês, foram identificados 20 artigos, dos quais 6 foram excluídos por falta de acesso aberto e 1 por ser editorial. Após a leitura completa dos 13 restantes, 6 artigos foram selecionados. Ao final, compuseram a revisão sistemática um total de 8 artigos, que atenderam aos critérios de inclusão previamente definidos.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados da revisão sistemática, onde espera-se poder oferecer recomendações práticas para que as organizações melhorem o envolvimento dos funcionários através da implementação de estratégias de GRH alinhadas com o modelo JD-R.

Com o objetivo de apresentar os trabalhos analisados, no quadro 02 organizou-se da seguinte forma, enumerando os títulos dos artigos selecionados para esta revisão sistemática, seguido dos autores, o ano e a base de dados de cada artigo.



Quadro 2: Artigos selecionados para a revisão sistemática

Nº do Artigo	Título	Autores	Ano	Base de dados
01	INTEGRAÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL NO CICLO MOTIVACIONAL DO MODELO JD-R: Estudo No Setor Hoteleiro Algarvio.	GUERREIRO, Stefanie Palma.	2022	Google Acadêmico
02	WORK ENGAGEMENT: Uma Análise Gerencial Sobre Recursos E Engajamento Junto Aos Agentes De Pesquisa E Mapeamento Do IBGE Em São Luís – MA.	MENEZES, Luis Andre Silva.	2022	Google Acadêmico
03	Sustainable Human Resource Management Nurtures Change-Oriented Employees: Relationship between High-Commitment Work Systems and Employees' Taking Charge Behavi	LI, Shao-Long; Sol, Presa; Li, Mingze.	2019	Portal de periódicos da Capes
04	“Antecedents of employee wellbeing in the banking sector: the moderating role of working environment”.	GULZAR, Saba <i>et al.</i>	2020	Portal de periódicos da Capes
05	Effects of Selected Positive Resources on Hospitality Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement.	WANG, Chung-Jen; Tseng, Kuan-Ju.	2019	Portal de periódicos da Capes
06	New insights into self-initiated work design: the role of job crafting, self-undermining and five types of job satisfaction for employee's health and work ability.	DÖBLER, Antonia-Sophie <i>et al.</i>	2021	Portal de periódicos da Capes
07	How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age.	JUYUMAYA, Jesus.	2022	Portal de periódicos da Capes
08	How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment.	PIMENTA, Sara; Duarte, Ana Patrícia; Simões, Eduardo.	2022	Portal de periódicos da Capes

Fonte: Própria autora, 2025

Os artigos incluídos na presente revisão foram avaliados de acordo com os objetivos da presente pesquisa. O tamanho da amostra do estudo variou de 18 a 1145 participantes, todos utilizando uma amostra mista de gênero, onde, 50% dos estudos tiveram uma predominância maior de mulheres e os outros 50% tiveram uma predominância maior de homens. Todos os estudos utilizaram um desenho transversal.

No total, 2 estudos utilizaram participantes da China (25%) e 2 estudos utilizaram participantes de Portugal (25%). Os demais (50%) estudos utilizaram participantes de diferentes países de origem, sendo, Brasil, Paquistão, Alemanha e Chile.

A seguir serão explorados os resultados dos artigos selecionados para análise a fim de responder aos objetivos específicos do trabalho, a saber, mapear as práticas da GRH que tem se mostrado mais eficazes para gerar engajamento no trabalho sob a perspectiva do modelo J-DR; classificar as práticas da GRH de acordo com processos de Gestão de pessoas; compreender como a Gestão de Pessoas pode contribuir para o engajamento dos colaboradores.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



O Quadro 03 relaciona os artigos às principais práticas de GRH encontradas e que, conforme apresentados nos artigos, contribuem para o engajamento dos colaboradores.

Quadro 03: Principais práticas de GRH encontradas

PRÁTICAS DE GP ENCONTRADAS	ARTIGOS							
	01	02	03	04	05	06	07	08
Feedback contínuo		X	X		X	X	X	
Salário justo	X		X					
Treinar Funcionários		X	X		X	X		X
Horário Flexível			X	X				
Diminuição da Carga de Trabalho				X		X		
Ambiente Seguro	X		X		X		X	X
Comunicação	X	X	X		X			X
Acesso a Recursos		X				X		X
Rotação de cargos			X					
Trabalho em equipe	X	X	X				X	
Tratamento Personalizado						X	X	
Tratamento Justo	X		X			X		X
Reconhecimento Contínuo			X					

Fonte: Os autores, 2025.

A partir da identificação das práticas de gestão de pessoas nos artigos analisados cada uma foi classificada de acordo com processos de Gestão de pessoas proposto por Chiavenato (2014), conforme quadro 04.

Quadro 04: Processos de GP e as práticas observadas nos artigos

Processos de Gestão de Pessoas	Práticas de Gestão de Pessoas observadas
Agregar	
Aplicar	Feedback contínuo; Rotação de cargos; Trabalho em equipe.
Recompensar	Salário justo; Reconhecimento Contínuo.
Desenvolver	Treinar Funcionários.
Manter	Ambiente Seguro; Acesso a Recursos; Comunicação; Tratamento Personalizado; Tratamento Justo; Horário Flexível; Diminuição da Carga de Trabalho.
Monitorar	

Fonte: Os autores, 2025

Vale salientar que não foram encontradas nos artigos estudados, práticas relacionadas aos processos agregar e monitorar pessoas.

A fim de compreender como a Gestão de Pessoas pode contribuir para o engajamento dos colaboradores, foram analisados detalhadamente os resultados dos



artigos, onde as passagens que se conectavam entre si e se agrupavam dentro dos processos de gestão de pessoas foram analisadas sistematicamente, conforme quadro 05:

Quadro 05: Análise detalhada dos artigos através dos processos de GP

Processos de Gestão de Pessoas	Passagens dos artigos relacionadas aos processos de GP
<p>Aplicar Pessoas: Modelagem do Trabalho e Avaliação de Desempenho</p>	<p>Modelagem do trabalho: Artigo 03: rotação de cargos como estratégia de desenvolvimento e melhor integração interna. Artigo 07: sugere sistemas personalizados de GRH para alinhar competências e metas conforme diferentes faixas etárias</p> <p>Avaliação de desempenho: Artigo 02: feedback regular e reuniões individuais para valorização e clareza sobre o papel do funcionário. Artigo 03: feedback contínuo como reconhecimento e motivação. Artigo 05: feedback positivo como ferramenta de valorização e comunicação clara. Artigo 07: feedback estratégico como ponte entre diferentes gerações e aprendizado mútuo.</p>
<p>Recompensar Pessoas: Remuneração, Benefícios e Incentivos.</p>	<p>Remuneração, Benefícios e Incentivos: Artigo 01 e 03: salário justo como base para engajamento e satisfação. Artigo 03: reconhecimento contínuo aumenta o engajamento.</p>
<p>Desenvolver Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento</p>	<p>Treinamento e Desenvolvimento: Artigo 02: importância de identificar necessidades de formação e oferecer cursos, workshops e mentorias. Artigo 03: treinamentos para preparar os funcionários para tarefas complexas, gerando confiança. Artigo 05: capacitação contínua para garantir autonomia e alinhamento com os objetivos organizacionais. Artigo 06: intervenções como workshops e diários de bordo para promover o “job crafting” e desenvolvimento individual. Artigo 08: treinamento contínuo como suporte informativo que colabora com bem-estar e motivação.</p>
<p>Manter Pessoas: Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com empregados e Sindicatos</p>	<p>Higiene e Segurança: Artigo 01: ambientes justos e seguros promovem bem-estar psicológico e comprometimento afetivo. Artigo 01: bem-estar psicológico como prioridade. Artigo 04: abordagem holística para reduzir estresse e promover saúde mental.</p> <p>Qualidade de Vida: Artigo 04: redução de estresse e cargas de trabalho; horários flexíveis. Artigo 04: horários flexíveis para melhorar desempenho organizacional. Artigo 06: “job crafting” como estratégia de engajamento. Artigo 06: engajamento e satisfação impulsionam desempenho. Artigo 06: ambiente flexível, adaptado às necessidades individuais. Artigo 07: engajamento por empoderamento psicológico. Artigo 07: empoderamento psicológico e autoconfiança geram vantagem competitiva. Artigo 08: envolvimento nas decisões da empresa aumenta o comprometimento. Artigo 08: suporte emocional e equilíbrio vida pessoal/profissional.</p>


Relações com Empregados e Sindicatos:

Artigo 01: funcionários emocionalmente comprometidos têm melhor desempenho.

artigo 02: incentivo à colaboração, comunicação clara, orgulho de pertencer à empresa.

Artigo 02: comunicação clara entre gestores e funcionários.

Artigo 03: cultura de igualdade, reconhecimento e proatividade.

Artigo 05: comunicação clara no feedback e valorização.

Artigo 08: cultura de diversidade, comunicação aberta e equilíbrio vida-trabalho.

Artigo 08: comunicação interna aberta como base para engajamento.

Fonte: Os autores, 2025

Dentro do processo de aplicar pessoas, apresentou-se como recurso a modelagem do trabalho, através do desenho dos cargos, e a avaliação de desempenho, onde o feedback é um elemento fundamental para o engajamento dos colaboradores, sendo encontrado ao menos na metade dos artigos analisados.

O processo de recompensar pessoas dentro da gestão de pessoas vai além do simples pagamento salarial. Ele engloba um conjunto estratégico de práticas voltadas para a valorização e motivação dos colaboradores que são: remuneração, benefícios e incentivos. No processo de recompensar pessoas, o salário justo e reconhecimento contínuo foram apontados como recursos do trabalho, porém percebe-se que isso é apontado em apenas dois dos artigos analisados, podendo ser entendido como uma condição necessária para o engajamento, mas não a única.

No âmbito do processo de Desenvolver Pessoas, são incluídos aspectos como treinamento e desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento. No entanto, nos artigos analisados não foram identificadas abordagens específicas relacionadas à aprendizagem ou à gestão do conhecimento. O processo de desenvolver pessoas teve destaque para as práticas de treinamento e desenvolvimento, enfatizando a necessidade de aperfeiçoamento contínuo sob o ponto de vista dos colaboradores, sendo citado em cinco dos oito artigos analisados. Esses resultados podem estar relacionados ao fato de que o treinamento e o desenvolvimento funcionam como formas de reforçar os recursos de trabalho, ampliando as capacidades e ferramentas dos colaboradores para lidar com as demandas do ambiente organizacional, o que, segundo o modelo JD-R, contribui diretamente para o aumento do engajamento.

Já o processo de manter pessoas teve resultados relacionados com as atividades de Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com empregados e Sindicatos, destacando-se, entre elas, a necessidade de promover ações relacionadas ao bem-estar psicológico, ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, à comunicação fluida entre os diferentes atores da organização e uma cultura que promova a diversidade. Merece destaque a análise deste processo, pois as atividades relacionadas a ele estiveram presentes em todos os artigos analisados, enfatizando a importância da promoção de práticas de gestão de pessoas relacionadas a manutenção das pessoas dentro da organização.

6 CONCLUSÕES



Este estudo teve como objetivo entender de que forma a GRH, sob a perspectiva do modelo JD-R, pode influenciar o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso, foram identificadas e analisadas as práticas de GRH mais eficazes, com base em estudos de caso recentes.

Os resultados mostraram que diferentes práticas de gestão de pessoas desempenham papéis essenciais no engajamento dos funcionários, embora com diferentes níveis de impacto. No processo de aplicar pessoas, a modelagem de cargos e a avaliação de desempenho focada em feedback se destacaram como recursos valiosos para impulsionar o engajamento, sendo mencionadas em metade dos artigos analisados.

Já no processo de recompensar pessoas, práticas como salário justo e reconhecimento contínuo apareceram com menos frequência encontradas em apenas dois dos oito artigos, sugerindo que, apesar de sua importância, essas iniciativas são vistas mais como condições básicas do que como fatores determinantes para um ambiente engajador.

O processo de desenvolver pessoas teve maior relevância, especialmente com as práticas de treinamento e desenvolvimento, mencionadas em cinco artigos. Isso reforça a importância da qualificação contínua para preparar os colaboradores para os desafios do trabalho. No entanto, não se encontrou referências à aprendizagem e à gestão do conhecimento, isso aponta uma possível falha, sugerindo que as empresas possam explorar mais essas práticas.

Por fim, o processo de manter pessoas foi o mais presente em todos os estudos analisados. Fatores como bem-estar psicológico, equilíbrio entre vida e trabalho, comunicação interna e diversidade foram reconhecidos como essenciais para criar um ambiente favorável ao engajamento. Isso reforça que manter condições saudáveis no ambiente organizacional é fundamental para a motivação e retenção dos talentos.

Dessa forma, conclui-se que o engajamento no trabalho não depende de uma única iniciativa, mas sim de um conjunto de práticas integradas de gestão de pessoas. Para obter melhores resultados, as empresas devem adotar uma abordagem estratégica alinhada ao modelo JD-R, fortalecendo os recursos disponíveis e minimizando demandas excessivas.

Como limitação encontrada durante a pesquisa, podemos citar a dificuldade em acessar alguns artigos, pois muitos têm seu acesso restrito, sendo necessário o pagamento de taxa de acesso, impossibilitando nesse sentido ter um mapeamento mais abrangente e que pudesse trazer o estado da arte relacionado ao tema da pesquisa.

Para pesquisas futuras sugere-se a análise de práticas de Gestão de Pessoas sob a perspectiva de outras teorias, a fim de ampliar o mapeamento de boas práticas relacionadas à gestão de pessoas dentro das organizações, que possam ser replicadas e ampliadas para promover o engajamento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

BATISTA, T. S. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com trabalhadores terceirizados lotados em um Órgão Público Federal**. 2021. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Administração. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2021.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. "The job demands-resources model: state of the art", **Journal of Managerial Psychology**, 2007, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.



BAKKER, A.B.; HAKANEN, J.J.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU, D. “JRs boost work engagement, particularly when job demands are high”. **Journal of Educational Psychology**, 2007, Vol. 99, pp. 274-284.

BAKKER, A.B.; SCHAUFELI, W. Work engagement. *In* P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.), **Organizational Behaviour Volume of The Blackwell Encyclopedia of Management**. 2014, West Sussex, UK: Wiley.

CANÇADO, V. L.; Moraes, L. F. R.; Silva, E. M. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA**. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. **Revista do colégio brasileiro de cirurgiões**, v. 34, p. 428-431, 2007.

DE JESUS SOARES, S. **Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo**. **Revista Ciranda**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2019.

DE OLIVEIRA FARIAS, Auricilene *et al.* Job rotation como estratégia de recursos humanos: Estudo de caso na rede de varejo studio z calçados em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 152-175, 2023.

DÖBLER, A. S. *et al.* New insights into self-initiated work design: the role of job crafting, self-undermining and five types of job satisfaction for employee’s health and work ability. 2021. **German Journal of Human Resource Management**, 2022, Vol. 36(2) 113–147.

DUTRA, J. S., *et al.* **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros – 1. ed. – [6ª Reimp.]** - São Paulo: Atlas, 2025. 496 p.

FIORENTIN, B. E.; STEFANO, S. R.; DE SOUZA SANTOS, J. **Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional**. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 48-63, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. [2. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

GUERREIRO, S. P. **Integração do clima de segurança psicossocial no ciclo motivacional do modelo JD-R: estudo no setor hoteleiro Algarvio**. 2022.



GULZAR, S. *et al.* 2020. “Antecedents of employee wellbeing in the banking sector: the moderating role of working environment”. **Journal "Problems and Perspectives in Management"**, 18(4), 448-460. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.36.

JUYUMAYA, Jesus. How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. **Front. Psychol**, 2022.

KOHL-SANTOS, P.; MOROSINI, M. C. O revisitar da metodologia do estado do conhecimento para além de uma revisão bibliográfica. **Revista Panorâmica online**, v. 33, 2021.

LI, S.; SOL, P.; LI, M. Sustainable Human Resource Management Nurtures Change-Oriented Employees: Relationship between High-Commitment Work Systems and Employees’ Taking Charge Behaviors. **Journal MDPI – Sustainability** 2019, 11, 3550.

MAZZETTI, G.; ROBLEDO, E.; VIGNOLI, M.; TOPA, G.; GUGLIELMI, D.; SCHAUFELI, W. Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model, **Psychological Reports**, 2023, Vol. 126(3), p.1069–1107.

MENEZES, L. A. S. **Work engagement: uma análise gerencial sobre recursos e engajamento junto aos Agentes de Pesquisa e Mapeamento do IBGE em São Luís-MA.** 2022.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OLIVEIRA, L. Y. M. **Gestão de pessoas.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PIMENTA, S.; DUARTE, A. P.; SIMÕES, E. **Como a gestão de recursos humanos socialmente responsável promove o engajamento no trabalho: o papel do apoio organizacional percebido e do comprometimento organizacional afetivo.** 2022. **Journal Frontiers In Psychology** j VOL. 20 N° 2 2024, pp. 326-343.

ROCHA, J. G. M. **Clima organizacional com foco na desmotivação dos funcionários em uma empresa pública: um estudo de caso.** 2023. 25 f. Pesquisa de Pós-Graduação Latu Sensu Especialização (Gestão Pública), IFES – *Campus Colatina*, 2023.

ROCHA, M. O. **Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde.** 2024. 179 f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Escola de Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2024.

SCHAUFELI, W. “What is engagement?,” in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane, London: Routledge, 2014, 15–35.

SCHAUFELI, W. *Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?*



Front. Psychol, 2021,12:754556. doi:10.3389/fpsyg.2021.754556.

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

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B. “Work engagement: a critical assessment of concept and measurement,” in **Handbook of Positive Psychology Assessment**. Göttingen: Hogrefe, 2020.

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

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*. Cambridge University Press, 2008, pp. 380-404.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A.B. “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, **Journal of Happiness Studies**, 2002, Vol. 3, pp. 71-92.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WANG, C.; TSENG, K. Effects of Selected Positive Resources on Hospitality Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement. 2019. **Journal MDPI – Sustainability**, 2019, 11, 2320.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. “Reciprocal relationships between JRs, personal resources, and work engagement”, **Journal of Vocational Behavior**, 2009, Vol. 74, pp. 235-244.