



Desenho do Trabalho e Engajamento em uma Instituição de Ensino Superior Privada

Job Design and Work Engagement in a Private Higher Education Institution

Diseño del trabajo y compromiso laboral en una institución de educación superior privada

 10.5020/2318-0722.2025.31.e16230

Júlia Testa Andric

Mestre em Psicologia; Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental e Psicóloga pela Atitus Educação. Possui Formação em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupo (SBDG), Formação em Consultoria Interna de RH pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Formação em Neurocoaching pela NeuroCiência Coach (NCC) e Analista Comportamental DISC Assessment pelo Instituto Mentor Coach (IMC). Como Head de Carreiras da Atitus Educação, atua com ênfase na implementação e gestão de serviços de desenvolvimento de carreira de alunos e egressos do Ensino Superior.

Lara Barros Martins

Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho (2016) com dupla-titulação pela Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP) e Universidad de Sevilla (US - Espanha) - Bolsas: CAPES, Grupo Tordesillas/Santander Universidades, Fundación Carolina e II Plan Propio de Docencia da Universidad de Sevilla. Estágio pós-doutoral (2020) na Universidad de Sevilla, Departamento de Psicología Social. Graduação (2009) e Mestrado em Psicologia (2012) pela Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP) - Bolsas: FAPESP. Docente e pesquisadora (Profesor Ayudante Doctor) no Departamento de Psicología Social da Universidad de Sevilla (US - Espanha) - acreditada pela ACCUA (Agencia para la Calidad Científica y Universitaria de Andalucía) e ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación).

Juliane Ruffatto

Administradora e Doutora em Administração (UNISINOS), atua com pesquisa e desenvolvimento humano. É docente nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia e em Administração da Atitus Educação, além de atuar como consultora, trainer e palestrante na área de comportamento humano no contexto organizacional.

Júlia Gonçalves

Doutora em Psicologia das Organizações e do Trabalho (UFSC) com período sanduíche na Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha). Mestre em Psicologia da Saúde (UFSM). Especialista em Psicoterapia Cognitivo Comportamental (WP/FACCAT) e em Gestão de Pessoas e Marketing (UFN). Graduada em Psicologia (UFN). Membro do GT Cultura Organizacional e Saúde no Trabalho (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia - ANPEPP). Membro da Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT - Gestão 2022-2024 e 2024-2026).

Resumo

As transformações no mundo do trabalho impõem desafios à gestão de pessoas e exigem estratégias que promovam o bem-estar e o desempenho dos profissionais. Nesse contexto, o desenho do trabalho e o engajamento tornam-se construtos relevantes, uma vez que características estruturais e relacionais do trabalho influenciam diretamente a forma como os indivíduos se envolvem com suas atividades. Este estudo analisou as relações entre o desenho do trabalho (DT) e o engajamento no trabalho (ET), em uma amostra de 118 profissionais técnico-administrativos e docentes de uma instituição de ensino superior privada do Sul do país. Foram aplicados um questionário sociodemográfico, a Escala de Desenho do Trabalho e a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht. Os resultados indicaram níveis de engajamento superiores, caracterizando um grupo de profissionais engajados. A dimensão *características do conhecimento* do DT obteve a maior média, destacando-se a subdimensão *processamento de informações*. Foram identificadas correlações positivas e significativas entre as dimensões do DT (tarefa, conhecimento e sociais) e o ET. A análise de regressão indicou que as dimensões de tarefa e o conhecimento explicaram 42% da variância do ET. O

desenho do trabalho mostrou-se como recurso promotor de engajamento, oferecendo subsídios para práticas organizacionais voltadas à sustentabilidade das instituições e ao bem-estar de seus profissionais.

Palavras-chave: desenho do trabalho, engajamento no trabalho, ensino superior.

Abstract

Transformations in the world of work have imposed new challenges on human resource management and require strategies that promote employee well-being and performance. In this context, job design and work engagement have emerged as relevant constructs, as structural and relational job characteristics directly influence how individuals engage with their work activities. This study examined the relationships between job design (JD) and work engagement (WE) in a sample of 118 administrative staff and faculty members from a private higher education institution in southern Brazil. Data were collected using a sociodemographic questionnaire, the Job Design Scale, and the Utrecht Work Engagement Scale. The results indicated high levels of engagement, characterizing the sample as an engaged workforce. The knowledge characteristics dimension of JD showed the highest mean score, with information processing standing out among its subdimensions. Positive and significant correlations were identified between JD dimensions (task, knowledge, and social) and WE. Regression analysis revealed that the task and knowledge dimensions explained 42% of the variance in WE. These findings suggest that job design functions as a resource that promotes work engagement, providing practical implications for organizational strategies aimed at institutional sustainability and employee well-being.

Keywords: job design, work engagement, higher education.

Resumen

Las transformaciones en el mundo del trabajo imponen desafíos a la gestión de personas y exigen estrategias que promuevan el bienestar y el desempeño de los profesionales. En este contexto, el diseño del trabajo y el compromiso laboral se convierten en constructos relevantes, dado que las características estructurales y relacionales del trabajo influyen directamente en la forma en que los individuos se involucran con sus actividades. Este estudio analizó las relaciones entre el diseño del trabajo (DT) y el compromiso laboral (CL) en una muestra de 118 profesionales técnico-administrativos y docentes de una institución de educación superior privada del sur del país. Se aplicaron un cuestionario sociodemográfico, la Escala de Diseño del Trabajo y la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht. Los resultados indicaron niveles elevados de compromiso, caracterizando a un grupo de profesionales comprometidos. La dimensión características del conocimiento del DT presentó la media más alta, destacándose la subdimensión procesamiento de la información. Se identificaron correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones del DT (tarea, conocimiento y sociales) y el CL. El análisis de regresión indicó que las dimensiones de tarea y conocimiento explicaron el 42 % de la varianza del CL. El diseño del trabajo se evidenció como un recurso promotor del compromiso laboral, aportando insumos para prácticas organizacionales orientadas a la sostenibilidad institucional y al bienestar de los profesionales.

Palabras clave: diseño del trabajo, compromiso laboral, educación superior.

As transformações no contexto de trabalho, intensificadas pelo avanço das tecnologias digitais e pelas reconfigurações provocadas pela pandemia, têm exigido novas formas de organizar, redesenhar e experienciar o trabalho (Fraccaroli et al., 2024; Parker & Knight, 2024; Wahyuni, 2024). Tais mudanças combinadas à competitividade atingem todos os segmentos, dentre eles o do ensino superior, que possui um caráter estratégico para a sociedade.

A concorrência entre instituições de ensino superior (IES), em especial as de caráter privado, faz com que a definição da estrutura de trabalho seja um elemento primordial para a oferta de um serviço diferenciado e para o sucesso do negócio (Gemelli & Closs, 2023; Silva et al., 2007). Nesse sentido, para além da área acadêmica, que inclui os docentes, torna-se necessário evidenciar as demais instâncias de trabalho que compõem uma IES, como a administração e as atividades de *backoffice* (Andric et al., 2023; Janissek et al., 2014).

Ainda que docentes e técnico-administrativos compartilhem o mesmo ambiente organizacional nas IES privadas, suas experiências laborais são distintas. Enquanto os docentes lidam com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, muitas vezes acumulando múltiplas jornadas e exigências acadêmicas (como por exemplo, produção científica, participação em eventos e em comissões e núcleos de seus cursos), os técnico-administrativos executam funções mais operacionais, com rotinas, horários e sistemas de controle distintos. Essas diferenças implicam em desenhos de trabalho diferenciados, influenciando as tarefas desempenhadas, a organização e as condições de trabalho (Gemelli & Closs, 2023). Ao mesmo tempo, ambos os grupos são geridos sob uma mesma lógica organizacional, com políticas institucionais e diretrizes comuns de gestão de pessoas (Nardes et al., 2021).

A clareza das responsabilidades – do conteúdo do trabalho, das tarefas e dos papéis de cada categoria profissional implicada em processos e práticas – está relacionada a indicadores como produtividade, desempenho,

criatividade, satisfação e bem-estar no trabalho (Parker et al., 2017). Esse conjunto de características que estruturam o trabalho denomina-se *desenho do trabalho* (DT) que, de maneira integrativa, abrange também aspectos motivacionais e características do ambiente laboral, como o contexto social (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker & Knight, 2024).

O DT associa-se às condutas e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho com respeito às suas características constituintes (Jesus et al., 2019). Estudá-lo possibilita a identificação de fatores de risco e de proteção psicossocial nas diferentes categorias profissionais, fortalecendo a busca por estratégias que favoreçam as condições psicológicas dos trabalhadores (Christian et al., 2011; Porto et al., 2019; Schaufeli et al., 2013; Schaufeli, 2014; Vazquez et al., 2019), bem como permite modificar a estrutura do trabalho a fim de torná-lo mais gratificante (Devotto et al., 2022).

Evidenciar as relações entre DT e *engajamento no trabalho* (ET) contribui com os estudos da área do comportamento organizacional, subsidiando o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais assertivas, capazes de possibilitar mudanças em características do trabalho que podem incrementar os níveis de DT. Esse aspecto torna-se relevante ao considerarmos que a sustentabilidade é influenciada, especialmente, pela forma como as pessoas podem contribuir para a organização, produzindo resultados de qualidade e mantendo-a competitiva (Cotič et al., 2025). Para isso, é fundamental que os colaboradores da organização desempenhem um papel ativo, pois quanto maior o ET, melhor será o desempenho (Yanti et al., 2022).

Investigar elementos positivos da prática profissional de docentes e técnico-administrativos constituiu-se uma lacuna da literatura brasileira, que se concentra em elementos de adoecimento desses trabalhadores e contexto específico. Com isso, a partir da importância de avaliar os aspectos que contribuem para o bem-estar no trabalho (Vazquez et al., 2019), este estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre as características do DT (tarefa, conhecimento, sociais e do contexto) e o ET.

Referencial Teórico

Desenho do Trabalho

A compreensão sobre como as tarefas são organizadas e desempenhadas no ambiente laboral é central para as áreas do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. O conceito de desenho do trabalho (*work design*) refere-se à forma como as atividades laborais são estruturadas, realizadas e adaptadas, influenciando diretamente indicadores como bem-estar, desempenho e motivação dos trabalhadores (Fraccaroli et al., 2024; Jesus et al., 2019; Parker et al., 2017).

A investigação sobre esse fenômeno tem evoluído desde os primórdios do taylorismo até modelos mais recentes e integradores. Historicamente, o modelo das *características do trabalho*, de Hackman e Oldham (1976), foi um marco ao propor que cinco dimensões (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado, autonomia e *feedback*) eram essenciais para promover motivação e satisfação (Morgeson & Campion, 2003). No entanto, esse modelo foi considerado limitado por não capturar a complexidade crescente dos ambientes de trabalho, especialmente quanto às interações sociais e às condições contextuais. Atualmente o Modelo SMART (*Stimulation, Mastery, Agency, Relation e Tolerable Demands*), proposto por Parker e Knight (2024), sintetiza o conhecimento acumulado sobre o DT em cinco características: estimulantes, de domínio, autônomas, relacionais e toleráveis.

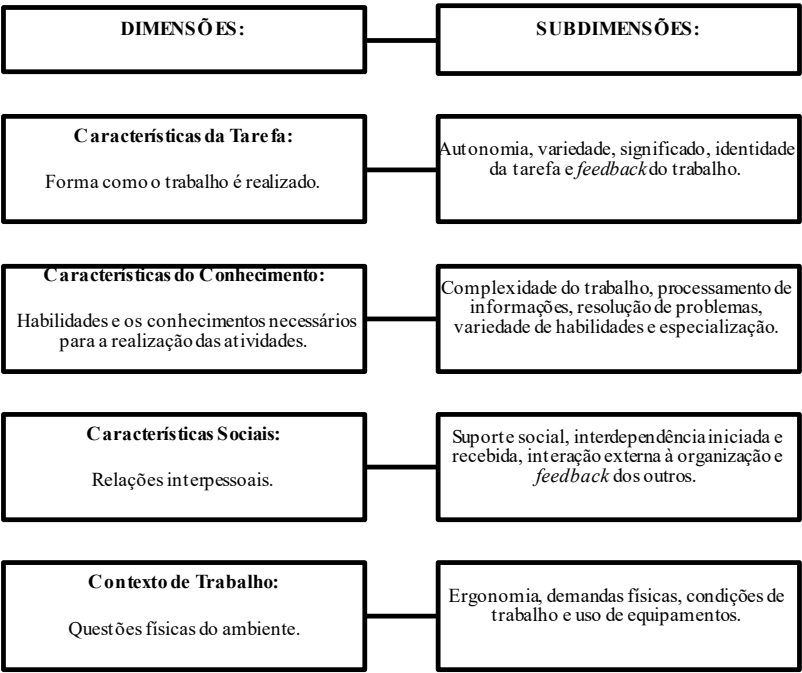
Com destaque, Morgeson e Humphrey (2006) ampliaram a análise do DT para além de aspectos motivacionais, incluindo dimensões cognitivas, sociais e contextuais do trabalho (Abbad et al., 2019; Jesus et al., 2019). O modelo construído por esses autores se destaca por propor um instrumento mais abrangente – o *Work Design Questionnaire* (WDQ) – que mensura 21 subdimensões distribuídas em quatro grandes dimensões: características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto. Esse modelo foi validado para o contexto brasileiro por Borges-Andrade et al. (2019) e vem sendo utilizado em pesquisas nacionais (Borges-Andrade & Sampaio, 2019; Silva & Carvalho-Freitas, 2021).

O WDQ possibilita uma avaliação mais refinada das exigências cognitivas, das relações interpessoais e das condições físicas do ambiente de trabalho. A dimensão do conhecimento, por exemplo, ganha destaque em contextos intensivos em informação, como instituições de ensino e organizações públicas e privadas com elevado grau de complexidade (Borges-Andrade & Sampaio, 2019; Jesus et al., 2019). Características como complexidade das tarefas, necessidade de resolução de problemas e processamento de informações são especialmente relevantes para o desenvolvimento profissional, aprendizagem no trabalho e engajamento organizacional. Estudos demonstram que ambientes que oferecem tais características favorecem a utilização de estratégias de aprendizagem ativa e contribuem para maior autonomia e satisfação dos trabalhadores (Abbad et al., 2019; Borges-Andrade & Sampaio, 2019).

Ainda, é importante destacar que o desenho do trabalho também exerce influência sobre aspectos psicossociais do ambiente laboral. Fatores como suporte social, autonomia e sentido do trabalho têm se mostrado preditores da inclusão e da satisfação de grupos minorizados, como pessoas com deficiência, sendo fundamentais para a construção de contextos de trabalho mais inclusivos (Silva & Carvalho-Freitas, 2021). Neste estudo, consideram-se as quatro dimensões do modelo de desenho do trabalho, apresentadas na Figura 1.

Figura 1

Dimensões do Desenho do Trabalho



Fonte: Elaborado com base em Morgeson e Humphrey (2006).

Baseado neste modelo, o WDQ oferece uma medida abrangente, robusta e reconhecida das características do trabalho, amplamente validada e aplicada em nível mundial, ainda que seja um instrumento extenso e que, por vezes, dificulta a utilização por profissionais e investigadores (Jesus et al., 2019; Montañez-Juan et al., 2023). Conforme mencionado anteriormente, esse instrumento foi adaptado e validado para o contexto brasileiro por Borges-Andrade et al. (2019).

Evidências com a medida indicam que o DT está relacionado com indicadores organizacionais, tais como desempenho (Bayona et al., 2020; Ramírez-Vielma & Nazar, 2019), aprendizagem (Puentes-Palacios et al., 2019), desenvolvimento profissional (Viana & Mourão, 2019), produtividade (Parker et al., 2017), satisfação no trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker et al., 2017), comprometimento (Jesus et al., 2019), motivação (Porto et al., 2019; Yanti et al., 2022) e engajamento no trabalho (Ahmed et al., 2024; Amalia & Hadi, 2019; Christian et al., 2011; Jesus et al., 2019; Forastero et al., 2018; Magnan et al. 2020; Polo-Vargas et al., 2018; Porto et al., 2019; Yanti et al., 2022).

Revisões recentes destacam que o DT permanece um dos preditores mais latentes de bem-estar, adaptabilidade e engajamento em contextos organizacionais complexos e tecnologicamente mediados (Fraccaroli et al., 2024; Parker & Knight, 2024). Ainda que os efeitos do DT tenham sido objeto de atenção de pesquisas, suas relações especificamente com o engajamento no trabalho foram exploradas em contextos diferentes aos do presente estudo, isto é, o ensino superior, considerando simultaneamente os principais atores envolvidos: docentes e técnico-administrativos.

Engajamento no Trabalho

Compreende-se por engajamento no trabalho (ET) um estado psicológico positivo, afetivo-cognitivo permanente, contextualizado no ambiente profissional e alinhado aos recursos e às demandas existentes (Vazquez et al., 2016). O ET refere-se a um estado mais persistente e que não se centra em nenhum objeto, acontecimento, indivíduo ou comportamento em particular (Salanova, 2023). Esse estado surge a partir da identificação do colaborador com o propósito da empresa, investindo esforço e energia em suas entregas e sentindo prazer em realizar o trabalho (Schaufeli, 2012). O ET permite ao trabalhador se concentrar na busca dos objetivos organizacionais (Bayona et al., 2020), pois possuem um sentimento de pertença à organização, são fiéis a ela, e rendem mais do que lhes é exigido (Jesus et al., 2019).

Na perspectiva adotada neste estudo, o ET é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e concentração (Salanova, 2023; Schaufeli, 2012; Vazquez et al., 2015). Por *vigor* se compreende o nível de energia e persistência frente aos desafios, pela vontade de investir esforço no trabalho e pela persistência, mesmo perante das dificuldades. A *dedicação* diz respeito ao significado que o trabalho possui e ao sentimento de orgulho que ele proporciona, gerando envolvimento e inspiração. Ainda, a dedicação tem um âmbito mais vasto, pois não se refere apenas a um estado cognitivo ou de crença específico, mas também à dimensão afetiva. Já a *concentração* é relacionada ao foco e à

absorção nas atividades, muitas vezes revelando dificuldade de se desligar do trabalho. Trata-se de uma absorção total e profunda no trabalho em que o tempo passa rapidamente (Salanova, 2023; Schaufeli, 2012; Schaufeli et al., 2002; Vazquez et al., 2016; Yanti et al., 2022). Em conjunto, essas dimensões são preditoras do bem-estar no contexto profissional (Vazquez et al., 2016).

Essa compreensão de ET considera que as atividades profissionais e o próprio trabalho são essenciais de serem analisados (Davcheva et al., 2024; Mezzomo et al., 2023; Schaufeli, 2012), o que significa que o ET é altamente influenciado por variáveis contextuais do trabalho, como características do trabalho e demais dimensões incluídas na conceptualização do DT (Bayona et al., 2020; Jesus et al., 2019; Porto et al., 2019). Além dos recursos tradicionais, a forma como o trabalho é proativamente desenhado pelo próprio trabalhador parece impulsionar o engajamento (Scharp et al., 2022).

Pesquisas prévias já evidenciaram a influência do DT no ET, como os estudos que trouxeram um enfoque geracional com trabalhadores da geração *Millenials* (Amalia & Hadi, 2019; Forastero et al., 2018), constatando que profissionais com independência no trabalho (autonomia – dimensão do DT) demonstram maior energia e dedicação – dimensões do ET (Forastero et al., 2018), e que as características da tarefa, do conhecimento e do contexto relacionam-se positivamente com ET (Polo-Vargas et al., 2018). Ainda, um estudo realizado com enfermeiros de um hospital universitário do Egito identificou uma correlação positiva e forte entre todas as dimensões do DT e do ET (Ahmed et al., 2024). As características do trabalho foram investigadas por Cotič et al. (2025), e apontam que autonomia, *feedback*, variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa estão positivamente associadas com o engajamento.

No Brasil, uma pesquisa realizada com profissionais de diferentes funções de empresas privadas, públicas, ONGs e cooperativas identificou que o conhecimento, a autonomia e o suporte social são as características do trabalho que explicam o ET (Porto et al., 2019). Outro estudo realizado com profissionais da tecnologia da informação também evidenciou a influência da autonomia na explicação do ET (Magnan et al., 2020). Corroborando esses resultados, uma metanálise indicou a relação positiva entre o ET e todas as subdimensões de características da tarefa (*autonomia, variedade de tarefas, significância da tarefa, feedback*) e algumas subdimensões de características do conhecimento (*resolução de problemas, complexidade do trabalho*) e sociais (especificamente, o *apoio social*). Por outro lado, identificou-se uma relação negativa de ET, demandas físicas, condições de trabalho e subdimensões do contexto de trabalho (Christian et al., 2011).

Com base no referencial teórico apresentado, compreende-se que características do trabalho mais enriquecedoras e complexas – recursos como autonomia, variedade, *feedback*, suporte social e exigências cognitivas – impulsionam o engajamento no trabalho por meio de processos motivacionais. Dado que se alinha tanto à Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que postula que os pilares do engajamento intrínseco estão na satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento/pertencimento, quanto à lógica do Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (DR-T) (Bakker & Demerouti, 2017), segundo o qual os recursos (isto é, aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que demandam esforço físico e mental e estão associados a custos fisiológicos ou psicológicos), quando excessivas, geram esgotamento. Estudos prévios identificaram associações positivas entre as dimensões DT e ET, especialmente em contextos que exigem alto desempenho cognitivo e relacional, como o ensino superior (Abbad et al., 2019; Borges-Andrade & Sampaio, 2019; Jesus et al., 2019).

Considerando a Teoria da Autodeterminação, o Modelo DR-T, a estrutura conceitual do DT (Morgeson & Humphrey, 2006) e sua adaptação brasileira (Borges-Andrade et al., 2019), as quatro dimensões – tarefa, conhecimento, sociais e contexto – foram utilizadas como base para a formulação das hipóteses do presente estudo, descritas a seguir.

As características da tarefa, ou seja, a forma como o trabalho é realizado, constituem uma dimensão do construto DT, contemplando as subdimensões *autonomia, variedade, significado, identidade da tarefa e feedback* (Morgeson & Humphrey, 2006). Essas características têm sido reconhecidas como preditoras do ET por estimularem a motivação intrínseca e o sentido de propósito nas atividades laborais (Bakker & Demerouti, 2017; Parker et al., 2017). A metanálise desenvolvida por Christian et al. (2011) confirma esta relação, visto que identificou vínculos significativos entre ET e as subdimensões das características da tarefa: *autonomia, variedade, significância e feedback* em diferentes contextos organizacionais. Resultados semelhantes foram observados em estudo realizado em diferentes contextos culturais (Cotič et al., 2025), setores econômicos (Bayona et al., 2020; Polo-Vargas et al., 2018) e amostras brasileiras (Porto et al., 2019; Magnan et al., 2020), inclusive entre docentes e profissionais do ensino superior (Jesus et al., 2019; Forastero et al., 2018). Assim, espera-se que:

H1a: As características da tarefa estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

As características do conhecimento, uma dimensão do construto DT, envolvem a complexidade do trabalho, processamento de informações, resolução de problemas, variedade de habilidades e especialização (Morgeson & Humphrey, 2006). Atividades que exigem raciocínio analítico, aprendizagem contínua e aplicação de múltiplos conhecimentos tendem a ser cognitivamente mais desafiadores, estimulando o uso de estratégias de autorregulação e aprendizado ativo (Abbad et al., 2019; Borges-Andrade & Sampaio, 2019). Essa exigência cognitiva está relacionada ao desenvolvimento profissional e ao fortalecimento da percepção de competência, aspectos que estimulam o engajamento no trabalho (Bayona et al., 2020).

Estudos apontam que as características do conhecimento estão positivamente associadas a indicadores de engajamento, satisfação e desempenho (Bayona et al., 2020; Christian et al., 2011; Polo-Vargas et al., 2018). Ambientes de trabalho que favorecem o uso de habilidades diversas, a resolução de problemas e o processamento de informações complexas tendem a promover maior dedicação, vigor e absorção, dimensões do ET (Schaufeli, 2012; Vazquez et al., 2016). Em contextos em que o conhecimento é o cerne do negócio, como as IES, essas características assumem um papel ainda mais relevante, pois o trabalho envolve constante troca de saberes, inovação e reflexão crítica (Jesus et al., 2019; Montañez-Juan et al., 2023). Dessa forma, quanto maior a exigência de conhecimentos específicos e o uso de habilidades cognitivas complexas, maior tende a ser o nível de ET, devido à percepção de desafio e de sentido no trabalho (Fraccaroli, 2024; Parker et al., 2017). Assim, espera-se que:

H1b: As características do conhecimento estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

Além dos aspectos cognitivos, o componente relacional do trabalho também exerce influência sobre o ET. As características sociais do trabalho referem-se às interações interpessoais e ao grau em que as atividades laborais envolvem relacionamentos, apoio e cooperação entre colegas, líderes e outros agentes organizacionais (Morgeson & Humphrey, 2006). Essa dimensão inclui elementos como suporte social, interdependência, interação externa e *feedback* dos outros, que são essenciais para a construção de vínculos e para o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (Borges-Andrade et al., 2019; Montañez-Juan et al., 2023). O suporte social e o *feedback* positivo contribuem para a satisfação e para o sentimento de pertencimento, fortalecendo o vínculo afetivo com a organização e ampliando a dedicação e o vigor, componentes do ET (Schaufeli, 2012; Vazquez et al., 2016).

Pesquisas demonstram que o apoio social recebido no ambiente de trabalho está consistentemente associado a níveis mais elevados de ET, pois favorece a cooperação, a aprendizagem e o enfrentamento das demandas organizacionais (Christian et al., 2011; Jesus et al., 2019). Um estudo conduzido com profissionais do ensino superior identificou que as subdimensões *feedback dos outros* e *suporte social* foram as mais fortemente relacionadas ao ET, indicando que a retroalimentação e o reconhecimento de colegas e líderes influenciam o sentido e o prazer no trabalho (Jesus et al., 2019). Da mesma forma, uma pesquisa realizada em contexto hospitalar e administrativo evidenciou que relações interpessoais positivas aumentam a energia e a dedicação dos profissionais (Ahmed et al., 2024). Ambientes de trabalho que promovem interações colaborativas, confiança e comunicação aberta criam condições psicológicas de segurança e reciprocidade, fatores antecedentes do ET (Bakker & Demerouti, 2017; Parker et al., 2017). Assim, espera-se que:

H1c: As características sociais estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

Por fim, as características do contexto de trabalho dizem respeito às condições físicas, ergonômicas e materiais que envolvem a execução das atividades laborais, incluindo fatores como ergonomia, demandas físicas, condições ambientais e uso de equipamentos (Morgeson & Humphrey, 2006). Essa dimensão reflete os aspectos estruturais e de infraestrutura que sustentam o desempenho e o bem-estar no ambiente organizacional (Montañez-Juan et al., 2023). Embora mais associadas às condições objetivas de trabalho do que a fatores psicológicos, essas características podem influenciar a percepção de conforto, segurança e suporte para o desempenho eficaz das tarefas (Fraccaroli et al., 2024; Parker & Knight, 2024).

Estudos apresentam resultados diversos quanto à influência dessa dimensão do DT no ET. Algumas pesquisas identificam relações positivas entre boas condições de trabalho e maiores níveis de ET, sobretudo quando há percepção de segurança e ergonomia adequadas (Polo-Vargas et al., 2018). Por outro lado, outros estudos evidenciam relações negativas entre o ET e as demandas físicas elevadas, que podem gerar fadiga e sobrecarga (Christian et al., 2011). No contexto brasileiro, pesquisas com docentes e técnico-administrativos apontam correlações mais baixas entre as condições físicas do ambiente e o ET, sugerindo que aspectos cognitivos e sociais possuem maior peso explicativo (Jesus et al., 2019). Apesar disso, condições contextuais adequadas são consideradas recursos organizacionais importantes dentro JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), pois reduzem o estresse e favorecem a energia e a persistência no desempenho das funções. Assim, espera-se que:

H1d: As características do contexto de trabalho estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho.

Procedimentos Metodológicos

Participantes

Foi realizada uma pesquisa quantitativa transversal de levantamento, com o uso de uma abordagem de amostragem não probabilística por conveniência. Participaram 118 docentes e técnico-administrativos com mais de seis meses de vínculo direto e com contrato mínimo de 12 horas semanais com uma instituição de ensino superior privada. A maioria dos participantes é do sexo feminino (62,7%), com faixa etária entre 29 e 39 anos (50%), estado civil solteiro (36,4%), sem filhos (50,8%) e escolaridade em nível de pós-graduação (mestrado 26,3%). Quanto à área de trabalho, predominam-se, na amostra, colaboradores do quadro técnico-administrativo (55,1%), que não possuem cargo de gestão (64,4%), com faixa salarial entre 1 e 3 salários-mínimos (42,37%), tempo de empresa entre 1 e 5 anos (35,6%) e formato de trabalho presencial (70,3%).

Instrumentos

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram:

– Questionário Socioprofissional, elaborado pelas pesquisadoras para caracterizar a amostra, com questões relacionadas a dados pessoais, socioeconômicos e ocupacionais.

– Escala de Desenho do Trabalho (EDT) com 71 itens respondidos em escala Likert de concordância de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) que avalia a forma como o trabalho é organizado. Possui quatro dimensões: i) características da tarefa ($\alpha = 0,79$ a $0,92$; 6 subdimensões, 24 itens – exemplo: “O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades”); ii) características do conhecimento ($\alpha = 0,80$ a $0,86$; 4 subdimensões, 17 itens – exemplo: “O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades”); iii) características sociais ($\alpha = 0,83$ a $0,87$; 4 subdimensões, 18 itens – exemplo: “Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho”); iv) contexto de trabalho ($\alpha = 0,70$ a $0,94$; 4 subdimensões, 12 itens – exemplo: “O meu ambiente de trabalho é limpo”). Os índices de confiabilidade das subdimensões estão embasados na adaptação e validação de *Work Design Questionnaire* (WDQ) para o Brasil (Borges-Andrade et al., 2019).

– Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) composta por 17 itens respondidos em escala Likert de frequência de 7 pontos (de 0 – nunca a 6 – sempre) e fator geral de $\alpha = 0,95$, conforme normatização da versão (Magnan et al., 2016). Avalia o grau de ET a partir das dimensões: vigor ($\alpha = 0,86$; 6 itens – por exemplo: “No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia”); dedicação ($\alpha = 0,87$; 5 itens – por exemplo: “Tenho orgulho do trabalho que realizo”); e concentração ($\alpha = 0,85$; 6 itens – por exemplo: “É difícil desligar-me do meu trabalho”) (Vazquez et al., 2015; Vazquez et al., 2016). Os índices de confiabilidade das dimensões estão embasados no estudo de normatização da versão Brasileira da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Magnan et al., 2016; Vazquez et al., 2015).

Procedimentos de Coleta dos Dados e Cuidados Éticos

Após a autorização pela IES, o projeto foi encaminhado para apreciação por parte do Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos e recebeu parecer de aprovação número XXX. Os participantes receberam um convite individual via e-mail para participar da pesquisa de maneira on-line, contendo o *link* para acesso ao formulário eletrônico (Google Forms). Os participantes foram informados sobre os objetivos e o método do estudo, os riscos e os benefícios, bem como do caráter voluntário e anônimo da participação.

Para que pudessem acessar os instrumentos, os participantes necessitavam ler e concordar com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como assinalar o atendimento aos critérios estabelecidos para a pesquisa. Em seguida, o participante era encaminhado a uma segunda aba no Google Forms, onde encontrava os instrumentos de coleta de dados. Foram atendidas as diretrizes do Conselho Nacional de Saúde, estabelecidas pelas Resoluções 466/2012 e 510/2016, assim como as orientações do Ofício Circular 002/2021 (Ministério da Saúde, 2021), relativas aos procedimentos em pesquisas em ambiente virtual.

Procedimento de Análise de Dados

Os dados foram analisados com o auxílio do *software* IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Science*), versão 23.0. Foram realizadas análises exploratórias iniciais dos dados e análises descritivas (média e desvio-padrão). Na verificação da normalidade, por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, identificou-se uma distribuição não normal dos dados ($p < 0,05$). Por esse motivo, foram realizadas análises de correlações bivariadas de Spearman para verificação da existência de correlação entre as dimensões e as subdimensões do DT e do ET unifatorial. A força das correlações foi baseada na classificação de Cohen (1988): fraca (0,10 a 0,29), moderada (0,30 a 0,49) e forte (0,50 a 1,0).

A análise de regressão linear múltipla (método *stepwise forward*) permitiu identificar o efeito das dimensões do DT (variáveis independentes) no ET (variável dependente). Além disso, os pressupostos da regressão foram atendidos, considerando as recomendações de Tabachnick e Fidell (2012). Complementarmente, foram realizados testes de comparação de médias entre grupos (testes de *Kruskal-Wallis* e *Mann-Whitney*) das dimensões dos fenômenos investigados e as características socioprofissionais. As escalas aplicadas apresentaram índices de confiabilidade adequados para a amostra: EDT ($\alpha = 0,90$) e UWES ($\alpha = 0,92$), compatíveis aos indicadores encontrados nos estudos prévios de validação das medidas (Borges-Andrade et al., 2019; Magnan et al., 2016).

Resultados

A caracterização da amostra possibilita compreender o perfil sociodemográfico e ocupacional dos participantes, elemento importante para interpretar as análises subsequentes sobre o desenho do trabalho e o engajamento. Observa-se que o grupo investigado é composto por docentes e técnico-administrativos, cujas funções e contextos laborais apresentam especificidades relevantes. A seguir, na Tabela 1, apresentam-se as principais características sociodemográficas e profissionais dos participantes da pesquisa.

Tabela 1

Características socioprofissionais dos participantes

Variável	Administrativo (n%)	Docente (n%)	Total (n%)
Gênero			
Feminino	41 (63,1%)	33 (62,3%)	74 (62,7%)
Masculino	24 (36,9%)	20 (37,7%)	44 (37,3%)
Filhos			
Sim	27 (41,5%)	31 (58,5%)	58 (49,2%)
Não	38 (58,5%)	22 (41,5%)	60 (50,8%)
Idade			
Até 29 anos	19 (29,2%)	6 (11,3%)	25 (21,2%)
30 – 39 anos	26 (40,0%)	29 (54,7%)	55 (46,6%)
40 anos ou mais	20 (30,8%)	18 (34,0%)	38 (32,2%)
Escolaridade			
Ensino médio	12 (18,5%)	0 (0%)	12 (10,2%)
Ensino superior	17 (26,2%)	8 (15,1%)	25 (21,2%)
Especialização	25 (38,5%)	31 (58,5%)	56 (47,5%)
Mestrado	6 (9,2%)	18 (34,0%)	24 (20,3%)
Doutorado	5 (7,7%)	3 (5,7%)	8 (6,8%)
Estado Civil			
Solteiro	28 (43,1%)	15 (28,3%)	43 (36,4%)
União estável	19 (29,2%)	11 (20,8%)	30 (25,4%)
Casado	15 (23,1%)	24 (45,3%)	39 (33,1%)
Outros	3 (4,6%)	3 (5,7%)	6 (5,1%)
Faixa Salarial			
1 – 3 salários mínimos	42 (64,6%)	8 (15,1%)	50 (42,4%)
3 – 6 salários mínimos	10 (15,4%)	23 (43,4%)	33 (28,0%)
Mais de 6 salários mínimos	13 (20,0%)	22 (41,5%)	35 (29,7%)
Cargo de Gestão			
Sim	20 (30,8%)	22 (41,5%)	42 (35,6%)
Não	45 (69,2%)	31 (58,5%)	76 (64,4%)
Tempo de Empresa			
Até 1 ano	21 (32,3%)	13 (24,5%)	34 (28,8%)
1 a 5 anos	27 (41,5%)	15 (28,3%)	42 (35,6%)
5 a 10 anos	13 (20,0%)	13 (24,5%)	26 (22,0%)
Mais de 10 anos	4 (6,2%)	12 (22,6%)	16 (13,6%)
Forma de Trabalho			
Presencial	54 (83,1%)	29 (54,7%)	83 (70,3%)
Híbrido	11 (16,9%)	24 (45,3%)	35 (29,7%)

A amostra revela predominância de mulheres, profissionais adultos jovens, com formação de pós-graduação e vínculo consolidado com a IES. A distribuição equilibrada entre docentes e técnico-administrativos reforça a representatividade dos principais segmentos que integram a força de trabalho da IES. Considerando esse perfil, parte-se para a análise dos fenômenos centrais da pesquisa, iniciando pelo ET.

O escore geral de ET apresentou média de 4,86 (DP = 0,68), o que indica que a amostra está acima do ponto médio da escala (7 pontos), caracterizando-se como profissionais engajados no trabalho. Sobre as dimensões de DT, a dimensão que obteve maior média foi *características do conhecimento* (M= 4,20; DP = 0,52), com destaque para a subdimensão de *processamento de informações* (M= 4,42; DP= 0,58), que se refere às habilidades cognitivas necessárias para a execução das atividades e a atenção com os dados.

Na sequência, a dimensão *características da tarefa* (M= 4,09; DP = 0,48), com destaque para as subdimensões de *variedade de tarefas* (M= 4,56; DP= 0,61), que se refere à diversidade de atividades, e de *significado da tarefa*

($M = 4,52$; $DP = 0,56$), que diz respeito ao grau de influência das atividades do trabalho na vida das pessoas. Por outro lado, a dimensão que obteve menor média foi *contexto de trabalho* ($M = 3,08$; $DP = 0,51$), que aborda questões relacionadas ao ambiente físico; e sua subdimensão com média mais baixa foi *demandas físicas* ($M = 1,94$; $DP = 1,01$), que se refere ao esforço físico para a execução das atividades.

Foi encontrada correlação positiva e forte entre a dimensão *características da tarefa* e o ET ($\rho = 0,624$; $p < 0,01$), com destaque para a subdimensão *autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho*, que obteve correlação positiva e moderada ($\rho = 0,493$; $p < 0,01$), indicando que quanto maior a autonomia para realizar as atividades, mais o colaborador apresenta energia, absorção e conexão com o trabalho. Evidenciou-se correlação positiva e moderada entre a dimensão *características do conhecimento* ($\rho = 0,366$; $p < 0,01$) e o ET, com ênfase na subdimensão de *especialização* ($\rho = 0,492$; $p < 0,01$), o que revela que quanto maior for a necessidade de conhecimentos ou habilidades específicas para a execução do trabalho, maior será o sentimento de orgulho em realizá-lo, aumentando a persistência e o foco nas atividades.

A dimensão *características sociais* também demonstrou relação positiva e moderada com o ET, porém com menor força ($\rho = 0,325$; $p < 0,01$), sendo que a subdimensão que mais se destacou foi *feedback dos outros*, com relação positiva e fraca ($\rho = 0,296$; $p < 0,01$). Não foram encontradas correlações significativas entre *contexto de trabalho* e o ET. Os resultados das análises descritas e de correlação podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2

Análise descritiva da EDT e Coeficientes de correlação entre DT e ET

Dimensões EDT	Subdimensões EDT	Média	Desvio Padrão	UWES ET
Características da Tarefa	Variedade de tarefas	4,56	0,61	0,319**
	Significado da tarefa	4,52	0,56	0,376**
	Identidade da tarefa	4,00	0,75	0,417**
	Autonomia na organização do trabalho	3,92	0,77	0,356**
	Autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho	3,85	0,78	0,493**
	Feedback do trabalho	3,69	0,90	0,458**
	Total	4,09	0,48	0,624**
Características do Conhecimento	Processamento de informações	4,42	0,58	0,341**
	Solução de problemas/Variedade de habilidades	4,30	0,64	0,388**
	Especialização	4,08	0,75	0,492**
	Complexidade no trabalho	3,65	1,10	0,023
	Total	4,20	0,52	0,366**
Características Sociais	Suporte social	4,51	0,56	0,270**
	Interdependência	3,63	0,87	0,043
	Interação fora da organização	3,55	1,05	0,209*
	Feedback dos outros	3,11	0,99	0,296**
	Total	3,70	0,53	0,325**
Contexto de Trabalho	Uso de equipamentos	3,58	0,78	0,114
	Ergonomia	3,42	1,20	0,103
	Condições de trabalho	3,37	0,62	0,159
	Demandas físicas	1,94	1,01	0,022
	Total	3,08	0,51	0,155

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

O teste de Kruskal-Wallis indicou diferença estatisticamente significativa considerando o nível de ET para faixa etária laboral ($H = 9,01$; $p = 0,01$), nos grupos entre 29 e 39 anos e mais de 40 anos, o que representa que profissionais na fase de consolidação de carreira possuem média superior de ET. Já o teste de Mann-Whitney demonstrou diferença estatisticamente significativa no DT para área de trabalho ($U = 2194,50$; $p = 0,01$), na *dimensão contexto de trabalho*, o que indica que os docentes percebem as condições de trabalho mais positivamente do que os técnico-administrativos.

Após análise das associações entre variáveis centrais do estudo foi realizada uma análise de regressão linear múltipla utilizando o método *stepwise*, cujo intuito foi investigar a relação de predição entre a variável independente (DT) e as variável dependente (ET), a fim de prevê-la. Nas análises de regressão, foi possível testar que o Modelo

1 apresentou coeficiente de regressão significativamente diferente de zero ($F(1,116) = 75,16, p < 0,001$), no qual a variável *características da tarefa* ($b = 0,893; t = 8,66; p = 0,0001$) explicou 39% da variabilidade do ET. Já no Modelo 2, foram identificados dois preditores com índices de ajuste adequados ($F(2,115) = 43,50, p < 0,001$), que, em conjunto, explicaram 42% da variância do ET, a saber: *características da tarefa* ($b = 0,779; t = 7,18; p = 0,0001$) e *características do conhecimento* ($b = 0,274; t = 2,75; p = 0,007$). Dessa forma, ao analisar individualmente a contribuição de cada variável, os coeficientes de regressão padronizados mostraram que a dimensão *características da tarefa* é o preditor mais forte no modelo explicativo do ET. Todavia, a dimensão *características do conhecimento*, apesar de refletir menor força de predição, também está positiva e significativamente relacionada ao ET. Os coeficientes de regressão dos preditores (dimensões de DT) podem ser consultados na Tabela 3.

Tabela 3

Coeficientes de regressão dos preditores de Engajamento no Trabalho

Modelo	Preditores	B	Erro Padrão	β	t	R	R ²	R ² ajustado
1	Caract. da Tarefa	0,89***	0,10	0,62	8,66	0,63	0,39	0,39
	Caract. da Tarefa	0,77***	0,10	0,54	7,18	0,66	0,43	0,42
2	Caract. do Conhecimento	0,27**	0,10	0,21	2,75			

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Com esses resultados, infere-se que a autonomia nas atividades e a percepção de sentido no trabalho estão entre os fatores mais fortemente associados ao engajamento no trabalho. Além disso, desempenhar funções que demandam habilidades cognitivas complexas também se mostra relevante para explicar a variação nos níveis de engajamento entre os participantes. Por outro lado, as dimensões relacionadas às características sociais e ao contexto físico do trabalho não apresentaram associações estatisticamente significativas com o engajamento dentro dos parâmetros analisados neste estudo.

Discussão

Foram encontradas relações positivas e fortes entre as dimensões *características da tarefa* e *características do conhecimento* e o ET; a dimensão *características sociais* também demonstrou relação positiva, porém moderada, com o ET. Esses achados reforçam o que apontam estudos recentes sobre o papel do DT na nova economia, marcada por maior complexidade, interdependência e transformação tecnológica (Fraccaroli et al., 2024). Nesses contextos, características de autonomia, propósito e aprendizado contínuo tornam-se ainda mais relevantes para sustentar níveis elevados de ET (Parker & Knight, 2024). As relações entre DT e ET foram evidenciadas em estudos anteriores, porém não há um consenso de quais dimensões apresentam maior correlação com o ET. Características da tarefa, do conhecimento e sociais foram as variáveis que melhor explicaram o ET em profissionais da geração *Millennial* da Indonésia (Amalia & Hadi, 2019). Outra pesquisa realizada com profissionais dessa mesma geração também demonstrou efeito significativo da autonomia no trabalho no nível de ET (Forastero et al., 2018). Em pesquisa com profissionais de diferentes empresas da Espanha, detectou-se uma relação positiva e significativa entre as características da tarefa, do conhecimento, contexto físico e o ET (Polo-Vargas et al., 2018).

Trabalhadores com vínculo estatutário de uma universidade pública também foram investigados e constatou-se que as quatro dimensões do DT apresentaram correlação positiva e significativa com o ET (Jesus et al., 2019), com destaque para as características da tarefa. Outro estudo avaliou as características do conhecimento utilizando o ET como mediador e o desempenho e a satisfação no trabalho consequentes (Bayona et al., 2020). Os achados de uma revisão de literatura demonstraram que as características de autonomia, variedade de tarefas, significância da tarefa, *feedback*, resolução de problemas, complexidade do trabalho e apoio social apresentaram relação positiva com o ET (Christian et al., 2011). Esses resultados convergem com as proposições do Modelo SMART (Parker & Knight, 2024), que posiciona a autonomia e o significado como fatores centrais do trabalho estimulante (*Stimulation e Agency*), capazes de promover maior dedicação e energia. Apesar disso, é notável as diferenças encontradas na literatura, reforçando que características como o contexto de trabalho, o segmento da organização e a função desempenhada precisam ser consideradas na análise do DT e sua influência no ET.

O ET é um vínculo complexo desenvolvido ao longo do tempo pelo trabalhador e resultante de um conjunto amplo de fatores pessoais e contextuais (Andric et al., 2023; Jesus et al., 2019; Mezzomo et al., 2023). O destaque à dimensão *característica da tarefa*, em que os itens se relacionam a forma de realização do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) e ao alcance e natureza das tarefas associadas a um trabalho específico (Montañez-Juan et al., 2023), também corrobora achados da literatura. A dimensão *características da tarefa* é identificada como um dos principais antecedentes de ET, pois podem ser intrinsecamente motivadoras para os trabalhadores, influenciando,

dessa forma, no quanto o indivíduo estará disposto a investir sua energia pessoal na realização de suas tarefas (Bayona et al., 2020; Jesus et al., 2019; Porto et al., 2019).

Ainda dentro dessa dimensão, destaca-se a subdimensão *autonomia* que assume um papel central nos estudos (Campion, 1988; Hackman & Oldham, 1976; Marcon et al., 2019). A subdimensão *autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho* se refere à liberdade de escolha e independência para a realização das atividades (Borges-Andrade et al., 2019). A literatura aponta que o ET tem forte correlação com atividades que permitam liberdade nos processos de tomada de decisões (Ahmed et al., 2024; Davcheva et al., 2024; Jesus et al., 2019; Vazquez et al., 2016). São esperados maiores níveis de autonomia em profissões reconhecidas, devido à flexibilidade e à adaptação exigidas para a realização de trabalhos complexos e não rotineiros (Montañez-Juan et al., 2023).

Esse desfecho revela a importância da liberdade para a execução do trabalho na amostra avaliada (Hackman & Oldham, 1976), a partir da motivação intrínseca gerada pela percepção de responsabilidade. O resultado corrobora o estudo realizado com profissionais da área de tecnologia da informação, que identificou o impacto do DT na variância do ET apenas a partir da autonomia para a realização das atividades e o significado destas para o profissional, com destaque para as *características da tarefa* (Magnan et al., 2020). Estudos indicam que a autonomia influencia no nível do tédio e este, por sua vez, resulta em maior ou menor nível de ET (Forastero et al., 2018), promove a percepção de equidade das relações e favorece resultados positivos (Chinelato et al., 2019).

A outra dimensão do DT, com alta associação ao ET, foi *características do conhecimento*, que inclui os diferentes tipos de demandas mentais (conhecimento, habilidade e complexidade) necessárias para realizar um trabalho (Montañez-Juan et al., 2023). As características do conhecimento constituem um aspecto essencial para trabalhadores inseridos em ambientes altamente dinâmicos, nos quais a geração de conhecimento é fundamental para o desempenho organizacional (Bayona et al., 2020), como é o caso deste estudo. A subdimensão com destaque foi a *especialização*, que reflete a necessidade de tarefas especializadas e de conhecimentos específicos (Borges-Andrade et al., 2019; Campion, 1988).

A dimensão *características do conhecimento* obteve maior média e evidencia o reconhecimento por parte dos colaboradores da IES avaliada quanto à complexidade do seu trabalho, o que já era esperado ao considerar o contexto educacional da IES que exige a busca constante de conhecimento (Janissek et al., 2014). Esse aspecto recebe ainda mais destaque, visto que há evidências que associam as características de conhecimento ao alto desempenho no trabalho (Bayona et al., 2020). Outra pesquisa realizada no ensino superior, porém com servidores públicos, também revelou destaque para as *características do conhecimento* (Jesus et al., 2019). Compreende-se, então, que trabalhos complexos exigem um grau de formação e conhecimento superiores (Morgeson & Humphrey, 2006). Esses achados corroboram o estudo realizado em 341 profissionais, majoritariamente da área de serviços e de empresas privadas, evidenciando que possuir autonomia e conhecimento torna os colaboradores mais engajados no trabalho (Porto et al., 2019).

De modo similar, Fraccaroli et al. (2024) destacam que o domínio técnico e a complexidade cognitiva das funções se tornaram dimensões críticas do trabalho contemporâneo, reforçando o valor das *características do conhecimento* para o desenvolvimento profissional e o bem-estar. O estudo de Cotič et al. (2025) também confirma que a variedade de habilidades e o processamento de informações complexas estão entre os principais preditores de engajamento, o que corrobora os resultados encontrados na presente amostra.

As características intrínsecas da tarefa e do domínio do conhecimento se destacam como fontes primárias de motivação (Yanti et al., 2022). Se por um lado, as características da tarefa e as características do conhecimento concentram-se nos indivíduos ou no trabalho em si, as características sociais concentram-se nas interações entre os indivíduos e, por sua vez, as características contextuais, no contexto de trabalho (Montañez-Juan et al., 2023). A dimensão das *características sociais* retrata as relações interpessoais no trabalho e o grau em que um trabalho envolve outras pessoas em termos de aconselhamento, apoio, dependência e interações (Montañez-Juan et al., 2023). A subdimensão correlacionada com maior força com o ET foi *feedback dos outros*, que diz respeito ao recebimento de informações sobre a efetividade no trabalho (Borges-Andrade et al., 2019), o que impacta na motivação para um melhor desempenho (Ahmed et al., 2024). O estudo com servidores técnico-administrativos de uma universidade também identificou dentre as subdimensões *feedback dos outros* e *suporte social* como importantes para o aumento dos níveis de engajamento no trabalho, uma vez que o apoio dos colegas, o compartilhamento de informações e o foco em melhoria contínua através dos *feedbacks* direcionados aumentam os níveis de energia e de dedicação dos indivíduos no trabalho (Jesus et al., 2019). Assim, ao contrário dos achados do estudo realizado principalmente com empresas de serviços (Porto et al., 2019), obter informações sobre o desempenho individual se relaciona com o ET dos profissionais da amostra deste estudo.

Nesta pesquisa, a dimensão *contexto de trabalho* – definida como as condições físicas e materiais disponíveis para a realização de um trabalho (Montañez-Juan et al., 2023) – não revelou relação estatisticamente significativa com o ET. Especificamente no caso de profissionais da área do conhecimento, os principais impulsionadores do engajamento residem nos recursos motivacionais associados ao próprio trabalho, notadamente a complexidade cognitiva das tarefas, a percepção de competência e a autonomia na execução das atividades. Esses elementos alinham-se diretamente aos pressupostos da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), segundo os quais a satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento/pertencimento – é

fundamental para promover a motivação intrínseca e o engajamento. Ademais, à luz do DR-T (Bakker & Demerouti, 2017), os aspectos contextuais/higiênicos, classificados como recursos passivos no DR-T, não funcionam como catalisadores positivos do engajamento, mas podem se transformar em demandas psicossociais quando percebidos como inadequados ou insuficientes, gerando estresse e desengajamento. Assim, embora um ambiente de trabalho adequado seja necessário para evitar experiências negativas, ele, por si só, não é suficiente para promover níveis elevados de engajamento em profissionais cuja motivação está fortemente ancorada nas qualidades intrínsecas de sua atividade.

Esse achado converge com os resultados de outro estudo realizado com servidores técnico-administrativos em uma universidade pública, no qual foram observadas baixas correlações do ET com subdimensões do contexto de trabalho, sendo a associação com demandas físicas ausente (Jesus et al., 2019). Por outro lado, há alguns achados de estudos anteriores, como o apresentado em uma revisão da literatura, que inclui publicações entre 1990 e 2010, evidenciando uma relação negativa entre as *demandas físicas e condições de trabalho* e o ET (Christian et al., 2011). Portanto, a ausência de relação no presente estudo entre *contexto de trabalho* e ET, refutando a previsão realizada na Hipótese H1d, pode refletir um contexto em que as condições físicas já atendem a um patamar básico de adequação, não funcionando como recurso motivacional, tampouco como demanda significativa. Em contraste, os achados de Christian et al. (2011) provavelmente capturaram contextos em que as condições físicas eram realmente precárias, configurando-se como demandas reais no sentido do DR-T, e, por conseguinte, associando-se negativamente ao engajamento.

Em síntese, o Modelo 2 testado – que inclui simultaneamente as dimensões *características da tarefa e características do conhecimento* – mostrou-se como mais robusto e adequado do que o Modelo 1, apenas com as *características da tarefa*. Esse maior poder explicativo foi também demonstrado em um estudo com trabalhadores de uma agência de planejamento de desenvolvimento regional da Indonésia, no qual o DT apresentou um efeito parcialmente significativo de 23,5% do ET, e características da tarefa, do conhecimento e sociais apresentaram relação positiva com o ET (Yanti et al., 2022). Já a pesquisa com funcionários públicos de diferentes níveis, o conjunto das quatro dimensões do DT explicaram 31% da variância total do ET.

Os resultados deste estudo também evidenciam a importância de reconhecer as especificidades entre os dois grupos profissionais analisados. Os docentes, por atuarem em funções que exigem maior autonomia e demandas cognitivas complexas, tenderam a apresentar escores mais elevados nas dimensões de conhecimento e engajamento. Já os técnico-administrativos, embora inseridos em estruturas mais normativas e operacionais, demonstraram níveis relevantes de ET, o que pode estar relacionado a fatores como estabilidade, clareza de papéis e suporte organizacional. Essas distinções sugerem que o DT não deve ser tratado de forma homogênea dentro das instituições, sendo necessário adotar práticas de gestão de pessoas mais sensíveis às realidades de cada grupo.

Com isso, a abordagem do DT não deve ser homogênea dentro da IES; para os docentes, as ações devem priorizar o reforço da autonomia na tomada de decisões e a promoção de desafios que elevem a percepção de especialização e significado da tarefa; para os técnico-administrativos, o investimento em treinamentos técnicos e no desenvolvimento de lideranças para fornecer *feedback* de desempenho de forma contínua, uma vez que o *feedback* dos outros se mostrou positivamente correlacionado ao ET. Para IES privadas, que operam em contextos altamente competitivos e com margens financeiras apertadas, o alinhamento entre o desenho do trabalho e os fatores que promovem engajamento pode contribuir não apenas para o bem-estar dos profissionais, mas também para a retenção de talentos, a produtividade e a reputação institucional (Andric et al., 2023; Gemelli & Closs, 2023).

Considerações Finais

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre as características do DT (tarefa, conhecimento, sociais e do contexto) e o ET. O modelo foi testado com o propósito de identificar quais dimensões do DT possuem maior poder preditivo sob o ET, suprimindo lacunas de pesquisa sobre os aspectos que contribuem para o bem-estar no trabalho. O ET foi correlacionado positivamente e de forma significativa às seguintes dimensões do DT: *características da tarefa*, *características do conhecimento* e *características sociais*, confirmando, respectivamente, as Hipóteses H1a, H1b e H1c. Com isso, é possível inferir que, a forma como o trabalho é realizado, as habilidades e os conhecimentos necessários para a realização dessas atividades e as relações interpessoais estabelecidas no contexto laboral são importantes variáveis a serem consideradas como antecedentes do ET. Dentre as dimensões do DT que apresentaram poder de predição significativo estão *características da tarefa* e *características do conhecimento*, sendo que juntas foram capazes de explicar 42% da variância do ET.

Os resultados possibilitaram ampliar o conhecimento sobre as relações em foco, além de potenciais contribuições para melhoria da gestão do trabalho na instituição de ensino superior estudada. A revisão das descrições de cargo e responsabilidades é uma ação prática capaz de repercutir em um melhor alinhamento ao desenho do trabalho. Somado a isso, ações para que os papéis estejam claros e definidos podem gerar maior autonomia no trabalho dos profissionais. A realização de treinamentos técnicos, inerentes ao conhecimento básico exigido para a operação das funções, como, por exemplo, o uso do sistema operacional de gestão da IES, garantem o conhecimento adequado para a execução das atividades. Por fim, foi orientada a criação de um programa de desenvolvimento de lideranças,

para que possam se sentir mais preparados no fornecimento de *feedbacks* às equipes. As instituições podem utilizar os resultados deste estudo como subsídio para redesenhar funções, estruturar planos de carreira e promover ambientes mais engajadores.

A generalização dos resultados deve ser cautelosa, considerando a utilização da amostragem por conveniência e seu tamanho, o delineamento transversal e o uso de instrumentos de autorrelato. Nesse sentido, para superar a limitação do delineamento transversal (que impede inferências de causalidade), sugere-se que futuros estudos adotem desenhos longitudinais, o que permitirá investigar como mudanças no DT afetam o engajamento ao longo do tempo. Adicionalmente, uma abordagem qualitativa (com a utilização de entrevistas e grupos focais, por exemplo) permitiria compreender os motivos por trás dos números, explorando, por exemplo, o que autonomia significa na prática para um docente *versus* um técnico-administrativo. A relação entre DT e ET é mediada por processos psicológicos. Com isso, a inclusão de variáveis como motivação intrínseca, sentido do trabalho ou eficácia coletiva em futuros modelos contribuirá para explicar como o DT se traduz em maior ET. Desse modo, sugere-se a ampliação do contexto, visto que um estudo em outras IES (públicas e privadas, de diferentes portes e regiões do país) permitiria verificar a generalidade dos achados e identificar a influência de fatores culturais e institucionais. Por fim, recomenda-se a investigação da influência de possíveis moderadores na relação entre DT e ET, tais como estilos de liderança, segurança psicológica, *fit* cultural e capital psicológico.

Referências

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
- Ahmed, N. M., Shazly, M. M., & Abdrabou, H. M. (2024). Relationship between work design characteristics and work engagement among staff nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 15(1), 1074-1086. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2024.343651>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Amalia, R. S., & Hadi, C. (2019). Pengaruh work design characteristics, career growth, dan psychological capital Terhadap work engagement karyawan generals milenial di PT XYZ. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 10-24.
- Andric, J. T., Mezzomo, V. B., Boucinha, D., & Gonçalves, J. (2023). Engajamento no trabalho no ensino superior privado: Um estudo de caso. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 24(2), 253-263. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902023000200253
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 12(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Perez-Nebra, A. R. (2019). Adaptação do questionário de desenho do trabalho para o Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Engajamento no trabalho: Um estudo das mudanças diárias. *Ciências Psicológicas*, 13(1), 3-18. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology: The Study of People at Work*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job characteristics for work

- engagement: Autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(5), 75-85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Davcheva, M., Gonzáles-Romá, V., Hernández, A., & Tomás, I. (2024). The influence of employment quality on employee health complaints: A parallel mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 45, 39-55. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09944-9>
- Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2022). Redesenho do trabalho de aproximação: Via de acesso ao engajamento no trabalho? *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1), 1822-1830. <https://doi.org/10.5935/RPOT/2022.1.22542>
- Forastero, A., Sjabadhyini, B., & Mustika, M. D. (2018). What millennials want: How to optimize their work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.2489>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the new economy: A new era for work design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 307-335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>
- Gemelli, C. E., & Closs, L. (2023). Precarização do trabalho docente de ensino superior em IES privadas brasileiras. *Brazilian Business Review*, 20, 339-361. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.6.pt>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Janissek, J., Peixoto, A. L. A., Cerqueira, A., & Santos, E. C. (2014). *Concepções de universidade inovadora: Uma análise a partir da cognição de gestores universitários* [Apresentação de trabalho]. 14º Colóquio Internacional de gestão universitária - CIGU: A gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132035/2014-336.pdf?sequence=1>
- Jesus, N. C. C., Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2019). Desenho do trabalho: Caracterização do fenômeno e análise de suas relações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 734-743. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17346>
- Magnan, E. S., Amorim, M. V., Machado, W. L., & Oliveira, M. Z. (2020). Desenho do trabalho, atitudes de carreira e saúde mental em empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(2), 1018-1024. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.18166>
- Magnan, E. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da escala utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140. https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01_
- Marcon, S. R. A., Kanan, L. A., Lucas, J. I. P., & Madalozzo, M. M. (2019). Work design: Características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 809-817. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17500>
- Mezzomo, V. B., Andric, J. T., & Gonçalves, J. (2023). Antecedentes e consequentes do engajamento no trabalho: Uma revisão integrativa da literatura. *Summa Psicológica UST*, 20(2), 60-69. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1585060>
- Montañez-Juan, M., García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Sora, B., Ortiz-Bonnin, S., & Caballer, A. (2023). Development and validation of the Spanish short version of the Work Design Questionnaire (WDQ-S). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 97, <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2023.103501>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 423-452). Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Nardes, L., Gallon, S., Taufer, E., & Bitencourt, B. M. (2021). A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada. *Revista Gestão Organizacional*, 14(2), 69-94. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5644>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Parker, S. K., & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265-291. <https://doi.org/10.1002/hrm.22200>
- Polo-Vargas, J. D., Fernandez-Ríos, M., Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., Mebarak, M., Zambrano-Curcio, M., Collazo, J., Calderín, L., & Guerra, M. (2018). Relationships between work design, engagement, and life satisfaction. *Psicología desde el Caribe*, 35(4), 98-108. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.4.158.74>
- Porto, J. B., Oliveira-Silva, L. C., & Martins, E. C. (2019). The more the better? The effect of person-job fit on work engagement. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 827-835. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17418>
- Puente-Palacios, K. E., Côrtes, M. G., & Nascimento, T. G. (2019). Desenho do trabalho e aprendizagem de equipes: Identificação do poder preditivo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 846-852. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17153>
- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Salanova, M. (2023). Work engagement and organizational well-being. In L. Lapierre & S. Cooper (Eds.), *Organizational stress and well-being* (pp. 260-308). Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/9781009268332.013>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/374.pdf>
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, K., A. Shantz, A., & E. Soane (Orgs.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(71), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silva, O. A., & Carvalho-Freitas, M. N. (2021). Inclusão, desenho do trabalho e satisfação de servidores públicos com diferença funcional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1518-1527. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.20971>
- Silva, T. P., Beuren, I. M., & Silveira, A. (2007). Análise da concorrência entre as Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí/SC. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(2), 93-116. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevista/article/view/328>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Person Education.
- Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 343-351. <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>
- Vazquez, A. C. S., 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. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

- Vazquez, A. C., Pacico, J. C., Magnan, E. S., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2016). A avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: A versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In C. S. Hutz (Org.), *Avaliação em Psicologia Positiva* (2a ed., pp. 77-90). Hogrefe.
- Viana, P. J., & Mourão, L. (2019). Características da tarefa e do conhecimento como preditoras do desenvolvimento profissional. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 19(4), 800-808. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17475>
- Wahyuni, N. (2024). Applying occupational psychology principles to enhance organizational effectiveness. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 11-25. <https://scispace.com/papers/applying-occupational-psychology-principles-to-enhance-51vk2l375z>
- Yanti, R. F., Suwarsi, S., & Aspiranti, T. (2022). The effect of work design characteristics and psychological capital on work engagement. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1899-1911. <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/492>

Como citar:

Andric, J. T., Martins, L. B., Ruffatto, J., & Gonçalves, J. (2025). Desenho do trabalho e engajamento em uma instituição de ensino superior privada. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-16. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e16230>

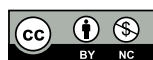
Endereço para correspondência:

Júlia Testa Andric
E-mail: julia.andric@atitus.edu.br

Lara Barros Martins
E-mail: barrosmartinslara@gmail.com

Juliane Ruffatto
E-mail: julianerufato@hotmail.com

Júlia Gonçalves
E-mail: julia_psi_@hotmail.com



Submetido em: 11/08/2025
Aprovado em: 12/11/2025