

Engajamento no Trabalho: Caminhos para um Ambiente mais Produtivo e Motivador no TRT da 21ª Região

Rafael Rodrigues da Silva (IFRN)

Marcos Fernando Machado de Medeiros (UFRN)

Karla Sousa da Motta (TRT21)

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

RESUMO

O presente relato técnico objetiva descrever a realização de uma intervenção formativa intitulada “Desenvolvimento Gerencial em Engajamento no Trabalho”, realizada no TRT21, com o objetivo de fortalecer o engajamento de diretores e gestores por meio do desenvolvimento de habilidades sociais, aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho (UWES-17) e utilização do Modelo JD-R. A iniciativa justifica-se pela relevância do engajamento no trabalho como fator estratégico para a produtividade, o bem-estar e a consolidação de uma cultura organizacional integrada e saudável. A boa prática consistiu na integração de instrumentos validados, metodologias participativas e recursos visuais (Canvas), favorecendo a reflexão crítica, o alinhamento de percepções e a construção coletiva de estratégias. O caráter inovador desta iniciativa reside na articulação de três abordagens complementares (habilidades sociais, mensuração do engajamento e análise de recursos de trabalho) em um mesmo processo formativo. A intervenção foi realizada nos dias 03 e 04 de julho de 2025, reunindo 12 gestores de diferentes áreas. Os resultados apontaram maior conscientização dos participantes sobre fatores que influenciam o engajamento e estímulo ao protagonismo na gestão de equipes. As implicações práticas incluem o potencial de replicação da metodologia em outros setores e instituições, a ampliação do público-alvo e o fortalecimento de políticas de gestão de pessoas voltadas ao equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; demandas e recursos do trabalho; intervenção formativa; Justiça do Trabalho; TRT21.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

1 Introdução

O engajamento no trabalho é um tema central na literatura de psicologia organizacional, tendo ganhado destaque nas últimas décadas devido à sua relação intrínseca com o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional (Mazzetti *et al.*, 2023, Reis & Gomes, 2021). O engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo e satisfatório, caracterizado por três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). Este conceito é fundamental para entender como indivíduos se conectam com suas tarefas e contribuições no ambiente de trabalho.

Uma das teorias mais consolidadas sobre esse tema é o Modelo JD-R (*Job Demands-Resources Model*) (Bakker *et al.*, 2014). Esse modelo argumenta que as demandas do trabalho (pressões, prazos, exigências emocionais, conflitos entre outros) e os recursos do trabalho disponíveis (autonomia, clareza de tarefas, suporte psicossocial dos colegas, feedback construtivo de desempenho etc.) interagem continuamente, afetando o nível de engajamento e o risco de burnout. Assim, ao fortalecer os recursos a fim de mediar positivamente o efeito das demandas do trabalho, é possível promover um ambiente mais favorável ao desempenho e à motivação.

A literatura aponta que ambientes organizacionais com comunicação clara, valorização profissional, apoio da liderança e oportunidades de desenvolvimento tendem a apresentar níveis mais elevados de engajamento e comprometimento institucional (Oliveira, 2022). A literatura ainda sugere que líderes que oferecem suporte emocional e profissional tendem a criar equipes mais coesas e produtivas (Guimarães *et al.*, 2023).

No contexto das instituições públicas, o engajamento no trabalho vem se tornando um dos principais fatores associados à produtividade, bem-estar e eficiência institucional (Reis & Gomes, 2021). Na atualidade, o desafio da gestão de pessoas vai além da capacitação técnica dos servidores, abrangendo dimensões como motivação, relações interpessoais, inovação e qualidade de vida (Oliveira, 2022).

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21), o fortalecimento do engajamento no trabalho é essencial para consolidar uma cultura organizacional mais integrada, saudável e orientada para resultados. Nesse contexto, o presente relato técnico tem como objetivo relatar a execução de uma intervenção formativa sobre engajamento no trabalho intitulada de “Desenvolvimento Gerencial em Engajamento no Trabalho”, fundamentada no desenvolvimento de habilidades sociais, na aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho (UWES-17) e no Modelo JD-R.



A iniciativa teve como propósito ampliar os recursos de trabalho e conscientizar os gestores sobre a relevância de estimular, em suas equipes, elevados níveis de vigor, dedicação e absorção.

Ademais, este relato técnico descreve detalhadamente a metodologia adotada, ancorada nas bases teóricas mencionadas, com vistas a possibilitar a replicação da experiência em outros tribunais e instituições públicas.

2 Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação

A intervenção formativa aqui relatada configura-se como uma boa prática por integrar, de forma inédita no contexto do TRT21, abordagens teóricas e metodológicas reconhecidas na literatura de psicologia organizacional para o fortalecimento do engajamento no trabalho. Voltada a diretores de vara e gestores, a iniciativa foi concebida para suprir lacunas identificadas na comunicação institucional, na liderança empática e no desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais à gestão de equipes.

A proposta combina três eixos estruturantes: (i) desenvolvimento de habilidades sociais, visando aprimorar relações interpessoais e cooperação; (ii) avaliação diagnóstica do engajamento no trabalho por meio da Escala UWES-17, instrumento validado e amplamente utilizado em pesquisas internacionais; e (iii) aplicação do Modelo JD-R, com foco na identificação e potencialização de recursos do trabalho, tais como autonomia, *feedback* construtivo e suporte psicossocial. Evidências da literatura apontam que intervenções baseadas no equilíbrio entre demandas e recursos do trabalho tendem a elevar os níveis de engajamento e a reduzir a incidência de problemas como a síndrome de *Burnout*, favorecendo a construção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Costa Filho *et al.*, 2023).

O caráter inovador desta iniciativa reside na integração dessas três abordagens em um mesmo programa, operacionalizado por metodologias participativas e visuais, como o uso de Canvas temáticos, que facilitam o diálogo e a construção coletiva de soluções. Diferentemente de treinamentos tradicionais, a prática não se limita à transmissão de conteúdo, mas promove reflexão crítica, cocriação de estratégias e compromisso dos participantes com mudanças aplicáveis ao cotidiano do trabalho e da instituição.

Espera-se que esta iniciativa promova o vigor, a dedicação e a absorção dos gestores, impulsionado pelo desenvolvimento e pela gestão estratégica de recursos do trabalho previstos no Modelo JD-R, como autonomia, *feedback* construtivo, suporte psicossocial, clareza de papéis, variedade de tarefas e oportunidades de crescimento. Ao potencializar esses recursos do



trabalho, cria-se um ambiente favorável para a melhoria do clima organizacional, aumento do desempenho das equipes e melhoria da qualidade da prestação jurisdicional.

Além de beneficiar diretamente os participantes, a intervenção fornece ferramentas e métodos que podem ser aplicados pelos próprios gestores junto às suas equipes, permitindo que repliquem as práticas vivenciadas, adaptando-as às especificidades de seus setores. A sistematização dessa experiência oferece, ainda, subsídios para sua expansão a outros Tribunais e órgãos públicos, com flexibilidade para ajustes conforme diferentes realidades institucionais, mantendo o propósito central de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, integrados e orientados para resultados.

3 Planejamento, desenvolvimento e implementação

A intervenção formativa foi realizada nos dias 03 e 04 de julho de 2025 na sede da Escola Judicial do TRT21 com o título de “Desenvolvimento Gerencial em Engajamento no Trabalho” e contou com a participação de 12 gestores do TRT21, atuantes em diferentes áreas e setores estratégicos da instituição. Esses profissionais exercem funções de liderança e gestão, sendo responsáveis pela coordenação de equipes, implementação de políticas e práticas administrativas, bem como pela condução de processos críticos essenciais ao funcionamento do Tribunal.

A intervenção formativa foi estruturada em três momentos, correspondentes a atividades práticas distintas: desenvolvimento de Habilidades Sociais (HS), avaliação do engajamento no trabalho por meio da UWES-17 e análise dos recursos do trabalho a partir do Modelo JD-R.

A primeira atividade foi voltada para o Desenvolvimento de Habilidades Sociais e teve como objetivo promover uma reflexão crítica sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a partir da identificação de habilidades sociais prioritárias para o fortalecimento de um clima de trabalho colaborativo, respeitoso e produtivo.

A proposta metodológica desta atividade incluiu três etapas: (i) análise da situação atual das relações interpessoais nos setores dos participantes; (ii) levantamento das habilidades sociais (HS) que necessitam de desenvolvimento; e (iii) proposição de ações, programas ou projetos que favoreçam o aprimoramento dessas competências no cotidiano laboral.

As habilidades sociais foram organizadas em seis categorias: comunicação, civilidade, assertividade, direito e cidadania, trabalho, empatia e expressão de sentimentos positivos, conforme proposto por Del Prette e Del Prette (2024).



Com o intuito de tornar a atividade mais dinâmica, visual e participativa, foi elaborado um Canvas de Habilidades Sociais, concebido como um recurso facilitador para estimular o engajamento e a interação entre os participantes. A ferramenta, apresentada na Figura 1, permitiu a organização das ideias de forma estruturada e colaborativa, favorecendo a troca de experiências, a identificação coletiva de competências socioemocionais prioritárias e a proposição de ações práticas aplicáveis ao contexto de trabalho.





















<p>1. Qual a situação atual das relações interpessoais no seu setor?</p> 	<p>2. Quais Habilidades Sociais (HS) são necessárias desenvolver?</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="534 683 829 907"> <p>HS de Comunicação</p>  </td> <td data-bbox="837 683 1133 907"> <p>HS de Civalidade</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="534 918 829 1142"> <p>HS Assertivas, Direito e Cidadania</p>  </td> <td data-bbox="837 918 1133 1142"> <p>HS Empáticas</p>  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="534 1153 829 1366"> <p>HS de Trabalho</p>  </td> <td data-bbox="837 1153 1133 1366"> <p>HS de expressão de Sentimento Positivo</p>  </td> </tr> </table>		<p>HS de Comunicação</p> 	<p>HS de Civalidade</p> 	<p>HS Assertivas, Direito e Cidadania</p> 	<p>HS Empáticas</p> 	<p>HS de Trabalho</p> 	<p>HS de expressão de Sentimento Positivo</p> 	<p>3. O que poderia ser feito para desenvolver as HS necessárias (ações, projetos ou programas)?</p> 
<p>HS de Comunicação</p> 	<p>HS de Civalidade</p> 								
<p>HS Assertivas, Direito e Cidadania</p> 	<p>HS Empáticas</p> 								
<p>HS de Trabalho</p> 	<p>HS de expressão de Sentimento Positivo</p> 								

Figura 1. Canvas de Habilidades Sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Antes de iniciar o trabalho em grupo com o Canvas, foi realizada uma breve apresentação conceitual sobre Relações Interpessoais e Habilidades Sociais. Para a execução da dinâmica, o quadro foi impresso em formato A3 e utilizados *post-its* para preenchimento do Canvas, com o objetivo de estimular maior interação e engajamento de todos os participantes. O uso do Canvas, aliado à metodologia participativa, contribuiu para ampliar a reflexão crítica sobre as relações interpessoais e potencializar a construção conjunta de estratégias de aprimoramento.

No segundo momento foi aplicado o questionário de engajamento no trabalho UWES-17. O questionário tem como objetivo mensurar o nível de engajamento no trabalho, entendido como um estado positivo, satisfatório e relacionado ao bem-estar ocupacional.

O questionário é composto por 17 afirmações que abordam três dimensões centrais do engajamento: vigor, dedicação e absorção. Os participantes avaliam a frequência com que experimentam cada sentimento ou situação no contexto laboral, utilizando uma escala de sete pontos que varia de 0 (“nunca”) a 6 (“sempre”). O Quadro 1 apresenta os itens da UWES-17.

Item	Descrição	Item	Descrição
1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia	10	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
2	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	11	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
3	O “tempo voa” quando estou trabalhando.	12	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
4	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	13	Para mim meu trabalho é desafiador.
5	Estou entusiasmado com meu trabalho.	14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
6	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	15	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
7	Meu trabalho me inspira.	16	É difícil desligar-me do trabalho.
8	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	17	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
9	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente		

Quadro 1. Descrição dos itens da UWES-17

Fonte: adaptado de Schaufeli, W. B. (s.d.). *Tests and manuals – Engagement*. Wilmar Schaufeli. Recuperado em 01 de agosto de 2025, de <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/#engagement>.

Os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17 referem-se ao Vigor. Os itens 2, 5, 7, 10 e 13 estão relacionados a Dedicação. E, por fim, a Absorção é aferida nos itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16. O Vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha. A Dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e a experimentar um senso de significado, entusiasmo e desafio. A absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e felizmente absorvida no trabalho, de modo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo tem dificuldades em se desprender de suas atividades (Schaufeli & Bakker, 2004).

No terceiro momento foi utilizado o Modelo JD-R com o objetivo de promover a reflexão dos participantes sobre a presença e a ausência de recursos de trabalho em seus respectivos setores e o impacto desses elementos no desempenho e engajamento no trabalho. Para isso, foram propostas questões norteadoras relacionadas à identificação dos recursos mais presentes, dos menos estimulados e das possíveis consequências dessas condições no ambiente laboral.



O conteúdo foi estruturado a partir de sete categorias de recursos do trabalho: autonomia, suporte psicossocial dos colegas, oportunidades de crescimento, feedback construtivo, variedade de tarefas, clareza de papéis e expectativas, e orientação do supervisor. A Figura 2 apresenta o Canvas elaborado para facilitar a discussão das ideias entre os participantes.





<p>1. Quais recursos do trabalho estão mais presentes no seu setor?</p> 	<p>2. Quais recursos do trabalho estão mais ausentes ou são pouco estimulados no seu setor?</p> 
<p>3. Como a <u>ausência</u> ou a <u>presença</u> desses recursos do trabalho pode impactar o desempenho e o engajamento das pessoas?</p> 	
<p>4. Quais estratégias práticas para o dia a dia podem ser adotadas para desenvolver ou melhorar os recursos do trabalho ausentes (ou deficientes) no seu setor?</p> 	

Figura 2. Canvas de Recursos do Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



Após a discussão desses conceitos, os participantes foram incentivados a propor estratégias práticas para o desenvolvimento ou aprimoramento dos recursos identificados como ausentes ou deficientes em seu setor, visando à melhoria contínua e ao fortalecimento do engajamento no trabalho.

Assim como na primeira atividade, o quadro foi impresso em formato A3 e preenchido com o uso de *post-its* para preenchimento do Canvas, com o objetivo de estimular maior interação e engajamento de todos os participantes.

O grupo de gestores participantes apresentou diversidade de experiências e perspectivas, o que favoreceu o intercâmbio de conhecimentos e a construção coletiva de soluções. Durante o curso, os participantes demonstraram elevado comprometimento com o aprimoramento de suas competências socioemocionais e gerenciais, contribuindo de forma ativa nas discussões e propondo ações concretas voltadas ao fortalecimento do engajamento, à melhoria da comunicação e ao desenvolvimento de recursos de trabalho em suas respectivas unidades.

4 Resultados alcançados

A realização do curso “Desenvolvimento Gerencial em Engajamento no Trabalho” proporcionou um espaço estruturado para reflexão, troca de experiências e construção coletiva de estratégias voltadas ao fortalecimento do engajamento no ambiente organizacional do TRT21. Ao longo das atividades, os participantes vivenciaram metodologias participativas fundamentadas no Modelo Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R), na Escala de Engajamento no Trabalho (UWES-17) e no desenvolvimento de habilidades sociais, o que possibilitou a identificação de recursos do trabalho relevantes e de aspectos passíveis de aprimoramento nas rotinas e processos do tribunal.

As dinâmicas realizadas, como o uso de Canvas temáticos e a proposição de ações práticas, favoreceram a interação entre gestores de diferentes áreas, o alinhamento de percepções sobre desafios institucionais e a geração de propostas para o fortalecimento de competências socioemocionais e de liderança. Observou-se, de forma geral, um aumento da consciência sobre a importância da comunicação assertiva, do feedback construtivo e do suporte psicossocial para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O processo formativo também contribuiu para estimular o protagonismo dos participantes na construção de soluções aplicáveis a seus contextos específicos, reforçando o compromisso com práticas de gestão mais humanizadas e alinhadas aos objetivos estratégicos do TRT21.

Os resultados apontaram que a abordagem adotada se mostrou viável e potencialmente replicável em outros setores do Tribunal ou em instituições com características semelhantes,



mantendo o foco no equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho como estratégia central para a promoção do engajamento.

5 Conclusões e recomendações

A intervenção formativa atendeu ao objetivo de promover reflexões e desenvolver competências voltadas ao fortalecimento do engajamento no âmbito do TRT21. Por meio de metodologias participativas, fundamentadas no Modelo JD-R, na UWES-17 e no desenvolvimento de habilidades sociais, foi possível criar um espaço de aprendizado colaborativo, diagnóstico e proposição de estratégias aplicáveis à realidade institucional.

A metodologia adotada mostrou-se eficaz para estimular a participação ativa, favorecer o compartilhamento de experiências entre gestores e gerar propostas alinhadas às necessidades da organização. O uso de instrumentos validados e ferramentas visuais (como os Canvas) contribuiu para a clareza das discussões e para a construção coletiva de soluções, demonstrando potencial de replicabilidade em outros contextos do serviço público.

Durante a execução, as principais dificuldades estiveram relacionadas à limitação de tempo para aprofundamento de todos os temas e à necessidade de conciliar a participação dos gestores com suas demandas institucionais, o que pode ter influenciado o nível de detalhamento das propostas elaboradas. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o caráter restrito da amostra, composta apenas por gestores, e o fato de os resultados estarem baseados em percepções qualitativas, sem ainda dispor de acompanhamento longitudinal que permita avaliar mudanças efetivas no engajamento.

Faz-se imperativo agradecer TRT21 pela oportunidade de realizar o curso ‘Desenvolvimento Gerencial em Engajamento no Trabalho’, cuja concretização só foi possível graças ao apoio institucional e logístico da área de Gestão de Pessoas e da Escola Judicial. O comprometimento dessas unidades foi fundamental para viabilizar as etapas de planejamento, execução e acompanhamento da intervenção, assegurando condições adequadas para o engajamento dos participantes e o alcance dos objetivos propostos.

Por questões de ética na pesquisa, não foi possível utilizar os dados resultantes da intervenção, uma vez que a pesquisa esteve vinculada à tramitação no Comitê de Ética da UFRN, cuja morosidade na avaliação impossibilitou a autorização formal para a coleta e publicação das informações dentro do prazo necessário. Diante dessa limitação, este trabalho concentrou-se na descrição do processo metodológico da intervenção formativa, apresentando de forma detalhada suas etapas, fundamentos teóricos e estratégias aplicadas, sem expor resultados quantitativos ou qualitativos dos participantes.



Como direções para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar o público-alvo, incluindo outros níveis hierárquicos, realizar ciclos formativos contínuos para consolidar as competências trabalhadas e adotar indicadores que permitam monitorar o impacto das ações ao longo do tempo. Além disso, sugere-se explorar novas frentes de pesquisa relacionadas à integração de modelos de gestão de pessoas com políticas de bem-estar e saúde organizacional, potencializando o equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho como fator estratégico para o engajamento no trabalho.

Referências

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Costa Filho, J., Souza, V., Barbosa, W., Sousa, F., Lens, L., Mano, G., ... & Bezerra, S. (2023). A eficácia das intervenções psiquiátricas na prevenção e gestão do esgotamento entre profissionais em ambientes de trabalho de alto estresse. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(12), 31781-31797. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.12-162>

Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. (2024). *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Editora Vozes.

Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., Zonatto, V. C. d. S., Santos, E. A. d., & Gonzaga, R. P. (2023). Efeitos da justiça organizacional na relação entre consistência na gestão de desempenho e engajamento no trabalho. *Estudios Gerenciales*, 368-378. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.5951>

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Oliveira, M. A. (2022). *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais*. João Pessoa: Editora UFPB. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453>

Reis, M. & Gomes, A. (2021). Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>



Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DGP DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	