

JÚNIO CÉSAR BATISTA DE SOUZA

**LINGUAGEM, COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO DE
SERVIDORES PÚBLICOS:
O CONTEXTO DO IFB - *CAMPUS* BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu: Master of Business Administration – MBA, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Orientador: Prof. Dra. Maria Júlia Pantoja de Brito.

BRASÍLIA, 2021

LINGUAGEM, COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS: O CONTEXTO DO IFB - *CAMPUS* BRASÍLIA

Maria Júlia Pantoja de Brito
Universidade de Brasília - UnB

Júnio César Batista de Souza
Instituto Federal de Brasília - IFB

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar quais as variáveis existentes no tripé comunicação-linguagem-engajamento, como elas se manifestam, como se articulam e quais os resultados desta engrenagem interacional. Dessa forma, obtém-se como resultado as percepções compartilhadas de servidores públicos de uma instituição educacional acerca dos níveis de engajamento. E partindo da suposição de que os processos de comunicação e a linguagem exercem efeitos sobre os níveis de engajamento dos indivíduos e equipes que atuam em instituições educacionais públicas, elegeu-se como *locus* da pesquisa o Instituto Federal de Brasília - IFB, *Campus* Brasília. A pesquisa é caracterizada como estudo de caso implementado no ano de 2021. Este marco temporal delimita as fronteiras de análise tanto pela perspectiva cronológica quanto pela social. A investigação se restringirá na análise dos dados coletados por meio de um *survey* o qual contemplou perguntas de natureza motivacional, todas relacionadas à atuação do servidor dentro do espaço o qual ele está inserido, perpassando pelas esferas do perfil demográfico, da linguagem e comunicação e do engajamento. O presente artigo está dividido em três partes. Na primeira, serão apresentadas e discutidas questões teóricas importantes sobre a linguagem e comunicação; e engajamento dos servidores que podem ser aplicadas na área da administração pública de forma geral. Na segunda, será apresentada a metodologia como alicerce para o estudo e suas particularidades. E na terceira e última parte, apresentaremos uma discussão dos dados coletados com base no instrumento de pesquisa eleito como norteador para esta pesquisa.

Palavras-chaves: Linguagem; Comunicação; Engajamento; Servidor Público; Educação.

INTRODUÇÃO

Na verdade, a linguagem muda as vidas.
(EVERETT, 2019).

A Linguagem humana originou-se por meio de símbolos criados culturalmente (EVERETT, 2019), logo, dissertar sobre a interação social em qualquer esfera de atuação do comportamento humano é colocar em evidência as diversas formas de comunicação. E esta, segundo Zumthor (2007), é a responsável por causar uma transformação no interlocutor no ato de sua execução. Assim, podemos afirmar que existe uma relação de interdependência entre elas, dado que a linguagem é a forma como o homem instrumentaliza sua comunicação e concretiza seu objetivo ao enviar uma determinada mensagem. No entanto, nem sempre esse processo ocorre de forma clara e eficiente. Para clarificar esta premissa, faremos um recorte contextual.

Os ambientes corporativos são laboratórios férteis para se observar, analisar, descrever e verificar se as mais diversas formas de comunicação se efetivam de maneira frutíferas ou não. E no que se refere às lacunas e desafios, "grande parte - senão a maioria - dos problemas empresariais tem origem em falhas de comunicação, que levam a mal-entendidos e desconfiças. Geralmente, a causa do problema é que não se começa pela parte mais importante da comunicação, que é ouvir". (SHIPSIDE, 2009, p. 12). Neste fragmento, o autor além de chamar atenção para uma esfera específica dos processos comunicativos, realça o valor da escuta como um dos princípios fundamentais para a eficiência da comunicação. Portanto, pode-se aventar que "ouvir" faz parte de um conjunto de elementos que compõem um grande mosaico comportamental e que influi diretamente nas emoções dos envolvidos no respectivo processo comunicativo dos interlocutores. Mas será que apenas "ouvir" é um elemento suficiente para que a compreensão se torne eficaz? Quais outros elementos poderiam estar implícitos neste cenário? Podemos pensar em possibilidades de formatação desses elementos que influenciam na qualidade da comunicação? Quais as consequências individuais e coletivas de uma comunicação bem/mal elaborada? É nesta senda, onde a epígrafe que abre nosso texto aponta, é que traçaremos uma reflexão sobre a importância dessas questões inseridas nas organizações, sobretudo, nos ambientes educacionais enquanto elemento central para o desenvolvimento do potencial humano.

Acredita-se que os processos de comunicação e a linguagem exercem efeitos sobre os níveis de engajamento dos indivíduos e equipes que atuam em instituições educacionais públicas. Doravante, a referida proposição traduz o cerne do tema em questão, assim, a pesquisa objetiva identificar quais as variáveis existentes neste tripé comunicação-linguagem-engajamento, como elas se manifestam, como se articulam e quais os resultados desta engrenagem interacional, resultando em desenho da postura do servidor público dentro de uma instituição educacional acerca de seu nível de engajamento, especificamente no IFB – *Campus* Brasília. Por conseguinte, lançamos como pergunta norteadora: Os processos de comunicação e a linguagem exercem efeitos sobre os níveis de engajamento dos indivíduos e equipes que atuam em instituições educacionais públicas?

Nesta senda uma possível resposta (hipótese) seria afirmar que a comunicação e a linguagem são elementos basilares para que a mensagem chegue ao seu destinatário bem como seja compreendida em sua plenitude. Ademais, expandido nossas reflexões, elas exercem a função central no que tange ao sucesso ou insucesso do objetivo pretendido ao construir o conteúdo que por sua vez subjaz uma intencionalidade?

Os objetivos específicos foram desenhados em três vertentes: a primeira é levantar as percepções dos indivíduos e equipes sobre os possíveis efeitos da linguagem e comunicação nos níveis de engajamento nos setores administrativos e nos ambientes educativos. A segunda é demonstrar como a interação social pode potencializar o processo de ensino aprendizagem; e a terceira é identificar as variáveis do contexto atual de pandemia que podem afetar os processos comunicativos e a linguagem nos ambientes educacionais.

Justificativa

No mundo contemporâneo onde as transformações ocorrem de forma imediata, progressiva, incessante e irreversível não se admite falhas na comunicação, pois em determinados contextos isso pode ser sinônimo de prejuízos financeiros milionários, contendas judiciais, percalços profissionais e elevando ao máximo o grau da reflexão, até a morte de um inocente, como aferido mundialmente pelas mídias sociais ao longo da

história, diversos casos de sentenças criminais equivocadas ou violências policiais desmedidas.

Realizando um recorte social, o universo do funcionalismo público, mais precisamente o educacional, incluindo os setores pedagógicos e administrativos, podemos identificar algumas causas de erros comunicacionais, tais como: proximidade e excesso de formalidade, ausência de canais de comunicação direta com o colaborador e resistência à mudança e à inovação. Todavia, constatar fatores responsáveis como esses nem sempre é uma atividade rápida ou fácil de ser executada, levando em consideração que em algumas circunstâncias o problema já pode ter tomado proporções astronômicas, como por exemplo a publicação de uma portaria com uma informação equivocada e que, por sua vez, foi utilizada para a tomada de decisões que impactam diretamente nas vidas dos servidores. Ainda neste viés, é comum nos depararmos com situações às quais um e-mail mal elaborado ou uma reunião mal conduzida pode acabar em desentendimentos graves. Dessa maneira, ao constatar tais fatos em meu local de trabalho, tenho-me dedicado a observar como um dado conflito poderia ter sido evitado se algumas medidas de precaução tivessem sido tomadas.

Levando em consideração que as relações interpessoais saudáveis podem favorecer um clima organizacional favorável para o estado de *flow* do trabalho em equipes, propomos este estudo baseando-nos também no cenário atual local, ocasionado pela pandemia do COVID 19, sob as possíveis lentes de observação dentro da instituição de ensino, onde os documentos normativos determinam como, onde e porque as modificações devem ocorrer. Há uma pressão presente nas relações hierárquicas do funcionalismo público que nem sempre é perceptível, ela está velada, mas manifesta-se materializada como um dedo invisível, o qual dita o que deve ser feito. Assim sendo, no que se refere à relação teoria e prática, social e científica do assunto, percebemos as possíveis lentes para análise: o isolamento social e suas implicações em; barreiras de aprendizagem, adaptação dos conteúdos, nova forma de ensinar à distância, as tecnologias ativas utilizadas para promover a interação social em sala de aula, os desafios tecnológicos dos docentes em práxis pedagógica e a instância administrativa exercendo

um papel transversal e agora mais que do nunca, excessivamente requisitado por todos da instituição.

Pressupomos que a presente investigação trará contribuições para o campo teórico-científico na medida que os resultados das análises evidenciem os fatores responsáveis pelos problemas comunicacionais e relacionados à linguagem. Por conseguinte, presumimos ainda que, uma vez identificados e examinados os devidos fatores, será factível a elaboração de um plano de trabalho efetivo que foque na precaução das futuras objeções comunicacionais.

A respeito do “estado da arte” do tema a ser desenvolvido, tanto a linguagem como a comunicação têm sido objeto de estudo desde o estabelecimento da civilização greco romana. O discurso/oratória era indispensável para quem almejava seguir carreira política, e uma vez que Roma (séc. X a. C.) possuía o regime político conhecido como república secular, todas as decisões ocorriam no senado de forma democrática, fazendo-se necessário a presença eficiente e permanente da oratória para aquele que pretendia convencer um grupo de políticos.

No que corresponde ao “engajamento”, o termo é relativamente novo se comparado aos estudos concernentes à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional que tiveram sua origem em 1960. O termo surgiu com William Kahn em 1990 no seu artigo seminal no *Academy of Management Journal*, então, traçar uma breve retrospectiva histórica sobre o termo será uma das primeiras tarefas nesta pesquisa, com o fito de delinear as nuances e compreender como ele está presente no escopo do trabalho em relação aos indivíduos a serem pesquisados.

Por fim, acreditamos que a pesquisa poderá contribuir para uma melhor qualidade dos serviços prestados à comunidade, nos casos dos estudantes, caso os servidores desenvolvam suas potencialidades humanas, impactando diretamente nos processos educativos.

Referencial Técnico-Teórico-Normativo

*Destarte, comunicar (não importa o quê: com mais forte razão um texto literário)
não consiste somente em fazer passar uma informação;
é tentar mudar aquele a quem se dirige.
(ZUMTHOR, 2007, p. 53).*

Como supramencionado na introdução a linguagem e a comunicação funcionam de maneira articuladas em uma relação de interdependência, tanto teórica-explicativa quanto pragmática-contextual. Isto posto, compreende-se a que o desenvolvimento de ambas se estabelece nas interações sociais dos mais diversos espaços de atuação do homem, concebendo formas culturais próprias de grupos, profissões, lugares etc, conseqüentemente, “a experiência discursiva individual de qualquer pessoa se forma e se desenvolve em uma interação constante e contínua com os enunciados individuais dos outros” (BAKHTIN, 2003, p. 294). No que toca aos grupos sociais e aqui aos profissionais da educação é perceptível o domínio de uma linguagem distinta da coloquial, pois o que caracteriza este grupo é justamente por natureza, a linguagem formal, a norma padrão da língua. Reforçando nossa asserção anterior, Everett (2019) afirma

A linguagem, na verdade, constrói as estruturas de conhecimento que são características de uma cultura em particular (tais como as cores reconhecidas, os tipos de ofício e profissão considerados mais atrativos, o entendimento médico, a matemática e todas as outras coisas que os humanos sabem enquanto membros de uma sociedade). A linguagem também ajuda a interpretar os diferentes papéis sociais – tais como pai, chefe, ••empregado, doutor, professor e estudante – que uma cultura reconhece. (EVERETT, p. 38, 2019).

O fragmento anterior retrata com propriedade um universo o qual o homem se insere e sua atuação nos múltiplos espaços que lhe cabe. Esse retrato é basilar no que concerne às teorias sobre a linguagem e a comunicação, pois ela detalha em níveis micro o funcionamento dessa organização ao passo que exemplifica em níveis macro o que pode determinar uma “identidade” cidadã inserida na sociedade. Guinando nosso olhar para uma categoria específica de linguagem, com o intuito de iniciar as discussões, Benveniste

(1968, p. 132) declara que “a escrita é a transposição da linguagem interior”. Essa afirmação é latente para um imaginário coletivo e deveras parece coerente, sobretudo se considerarmos o texto literário e os demais gêneros textuais como a poesia, carta ou canção. Contudo, para um público detentor da norma culta, a mensagem, caso não esteja clara, pode gerar problemas de compreensão. Usualmente, durante o ato da escrita, a maioria da população não se atenta para alguns elementos básicos que compõem a estrutura de um texto para que a comunicação ocorra de maneira eficiente. Dessarte, julgamos necessário retomar a Jakobson (1970). O grande mestre linguista estruturalista que viveu no século XX, ao estudar a língua e com base em pesquisas da época desenvolveu um esquema comunicativo que permanece até os dias atuais, servindo como modelo para uma comunicação mais clara e efetiva. Sua teoria está refletida no seguinte esquema:



O esquema acima possui seis elementos, cada um representando uma função específica: o **remetente** é aquele que emite a informação; a **mensagem** é o conteúdo a ser comunicado; o **contexto** é o conjunto de aspectos que constituem o referente; o **contato** é o canal físico ou psicológico entre o remetente e o destinatário e pelo qual a informação é transmitida; o **código** é o conjunto de signos - sistema linguístico - (ex: a língua) que estrutura a mensagem; e o **destinatário** é quem recebe a mensagem. Ao observarmos suas especificidades, podemos concluir que além de fazer sentido, esses elementos são estruturantes na construção de uma mensagem, seja ela oral, escrita ou imagética. Esses elementos permeiam também o mar das organizações públicas, privadas ou de economia mista. Eles sempre estão presentes nos projetos de marketing das corporações de grande e médio porte, pois além do conhecimento, possuem um *staff* que se responsabiliza por esta questão, dado que a comunicação é responsável pelo

faturamento e sobrevivência de toda e qualquer empresa. Aprofundando ainda mais nossa reflexão sobre o tema, trazemos à tona mais uma vez Everett (2019) para destrinchar os aspectos integrantes da linguagem

A linguagem é a interação entre significado (semântica), condições de uso (pragmática), propriedades físicas do inventário de sons (fonética), gramática (sintaxe ou estrutura da sentença), fonologia (estrutura do som), morfologia (estrutura da palavra), princípios organizacionais conversacionais do discurso, informações e gestos. A linguagem é “gestalti” – o todo é maior do que a soma de suas partes, isto é, o todo não é entendido meramente como o exame de seus componentes individuais. (EVERETT, P. 38, 2019).

No excerto anterior o autor mergulha nas particularidades constituintes da linguagem. Ele esboça o oceano do campo da linguística, uma das partes da grande área nomeado pela CAPES de Letras, Artes e Linguística. Ora, não é possível realizar uma exploração pormenorizada destas seis subáreas do conhecimento, mas é plausível, salutar e factível, extrair a essência de suas naturezas para fundamentar a estrutura da comunicação e da linguagem. E isto já pode ser constatado na citação acima, quando o próprio autor relaciona os "componentes individuais" com suas respectivas funções. Este conglomerado de "princípios organizacionais conversacionais do discurso, informações e gestos" que o autor chama de *Gestalti* - teoria da psicologia baseada na ideia da compreensão da totalidade para que haja a percepção das partes - está presente em nosso meio de forma constante e diversas vezes invisível, pois não pensamos com frequência em todos esses princípios quando estamos nos comunicando.

No contrapelo dessa afirmação, propomos uma reflexão acerca do universo organizacional onde a formação de grandes executivos, políticos, profissionais da administração ou marketing se capacitam com frequência para gerenciarem suas equipes e firmar contratos, fazem uso da linguagem como elemento estratégico para atingir seus objetivos. Segundo Goman (2015) em sua obra "Linguagem Corporal dos Líderes", a autora faz uma breve definição da linguagem corporal na seguinte passagem:

A linguagem corporal é a administração do tempo, do espaço, da aparência, da postura, do gesto, da prosódia vocal, do toque, do cheiro, da expressão facial e do contato visual. A mais recente pesquisa na neurociência e psicologia provou que a linguagem corporal é crucial para a eficácia da liderança. (GOMAN, 2015).

Definitivamente chegamos ao estágio onde não paira dúvidas no que se refere a importância da linguagem e comunicação para o campo escolhido para o estudo. Neste lugar, poderíamos apontar para diversas outras áreas do conhecimento como o teatro, a música, a performance, a fonoaudiologia, entre outras, para estabelecer um ponto de contato com o nosso tema. Não obstante, restringimo-nos ao campo da linguagem e comunicação, com vistas a construir uma reflexão sobre o impacto destas nos níveis de engajamento de indivíduos no ambiente de trabalho. Neste percurso, após indicar uma breve literatura atinente a essas duas áreas, trazemos um referencial teórico conciso mirando no tema engajamento.

O conceito de engajamento surge no final do século XX com a Psicologia Organizacional que anteriormente se preocupava em primeiro lugar, compreender o aspecto da “satisfação no trabalho” e posteriormente o “comprometimento organizacional”. O engajamento busca entender o indivíduo com um todo, parecido com a “*Gestalt*”, mencionado anteriormente, na tentativa de compreender os fatores relacionados com o aspecto físico, cognitivo e emocional no trabalho. Na trilha deste conceito a definição de engajamento foi cunhada por William Kahn (1990) como os indivíduos que se encontram em um estado de disposição física, cognitiva e emocional para desempenharem suas atividades no trabalho. Este termo tem ganhado espaço na literatura uma vez que as pesquisas têm demonstrado a importância de sua predisposição para a qualidade das tarefas no trabalho. Para esta pesquisa, a definição de engajamento escolhida foi a mencionada por Kahn (1990). Neste caminho, elencamos autores que trabalham com conceito reforçando que o engajamento impacta diretamente de forma positiva no desempenho individual e organizacional (Bakker, Demerouti & Sanz- Vergel, 2014; Christian, Garza & Slaughter, 2011). Vale ressaltar que outro conceito de engajamento foi caracterizado como um estado psicológico positivo e gratificante relacionado ao trabalho, identificado por vigor, dedicação e absorção, de acordo com a proposta de Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002). O vigor traduz-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental empregados no ambiente do trabalho, interesse em envidar esforço e persistência, embora existam dificuldades. A dedicação é definida por um senso de significado, um contentamento, uma inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Por fim, a absorção, refere-se a um estado extremo de concentração, satisfação e imersão no trabalho, fazendo que o tempo passe sem a percepção do indivíduo. (Salanova, Agut & Peiró,

2005; Schaufeli & Bakker, 2003). Por fim, ressaltamos que esta é uma pequena amostra do referencial teórico para iniciar as discussões sobre o tema, e ao longo da pesquisa outros autores serão incluídos com o fito de fortalecer as reflexões e análises a serem executadas.

Metodologia

Esta pesquisa se configura como um Estudo de Caso, segundo os procedimentos de coleta, na esfera do conhecimento científico, de caráter Qualitativa e Quantitativa; segundo a natureza dos dados, e de cunho Descritiva segundo os objetivos. Neste sentido, para a coleta de dados foi utilizado um *survey* fechado com vistas a colher os mais diversos insumos acerca do tema estabelecido, neste caso, os processos comunicativos e a linguagem utilizados pelos servidores do IFB - Campus Brasília. O instrumento foi enviado por e-mail institucional com o aval da Direção Geral do *Campus* aprovado pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoal - CGGP do mesmo local. A realização deste procedimento está prevista para 8 de Março de 2021, sendo uma das primeiras atividades a serem realizadas deste projeto com vistas a planejar com tempo hábil todas as etapas da presente pesquisa.

A pesquisa se caracteriza como “Descritiva” uma vez que se objetiva conhecer o contexto onde ocorre o determinado fenômeno analisado assim como descrevê-lo; neste sentido, o processo comunicativo e a linguagem utilizada pelos indivíduos. Delineia-se também como um estudo de caso dado o cenário específico a ser analisado; o Instituto Federal de Brasília - IFB - Campus Brasília.

A investigação foi realizada por meio de um *survey* fechado e contendo perguntas correlatas ao tema Comunicação e Linguagem nos ambientes educacionais. Destarte, o instrumento foi composto de perguntas de natureza técnica, ou seja: acerca da eficiência da comunicação no cumprimento do seu objetivo, e o de natureza interacional; no que tange às emoções ligadas aos níveis de engajamento dos indivíduos.

O universo estudado, como supramencionado, foi o Instituto Federal de Brasília - IFB, *Campus* Brasília, localizado na SGAN Quadra 610 Módulos D, E, F, G - Asa Norte, Brasília - DF, 70830-450. O *campus* possui 12 anos de existência e é composto por 226 servidores, distribuídos entre duas carreiras: 62 Técnicos Administrativos e 164 docentes

das mais diversas áreas do conhecimento. A primeira é composta por todos que trabalham em regime de 40 horas semanais, enquanto que a segunda configura-se por 138 docentes em regime de 40 horas semanais com dedicação exclusiva, 19 docentes em regime de 40 horas semanais e 7 docentes em regime de 20 horas semanais. As demais informações sobre os participantes da pesquisa serão acrescentadas no ato da análise do *survey*.

Para a análise dos dados, foram integradas as abordagens quantitativa e qualitativa. Na primeira o foco de análise recaiu nos aspectos “subjetivos”, uma vez que estamos tratando da comunicação e da linguagem, bem como os seus efeitos nas relações de interação social. Já na segunda, o aspecto matemático se faz presente dado às porcentagens analisadas quanto ao número de respondentes e categorias envolvendo as perguntas, as quais serviram de norte para a realização da análise interpretativa. Para a construção do *survey*, utilizaremos a escala de Likert a qual traz um tipo de escala de resposta psicométrica com vistas a identificar o nível de concordância com uma determinada afirmação. No que tange às categorias de análise utilizaremos as propostas por Assis (2019) na sua Tese de Doutorado intitulada "Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos".

Como base para a elaboração do *survey*, utilizou-se a seguinte literatura: as perguntas sobre *Engajamento* foram fundamentadas na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015). As perguntas sobre *Linguagem e Comunicação* foram construídas com base em aspectos propostos na teoria do discurso por (Aristóteles, 2005), na *goal-setting theory* (Locke e Latham, 2002), na teoria da recepção (Zumthor, 2007), na teoria da Comunicação Empresarial (Chinem, 2010), na teoria da Linguagem Corporal (Goman, 2015), na teoria da Linguagem (Everett, 2019), Teoria do Discurso (Aristóteles, 2005). A seguir estão dispostos em um quadro o conjunto de perguntas que compõe o questionário.

Questionário

Tema	Pergunta do Questionário		Fundamentação Teórica
Questões Demográficas	1	Qual sua idade aproximada?	não há
	2	Qual seu gênero?	
	3	Qual o seu cargo efetivo?	
	4	Qual seu nível de formação?	
	5	Possui cargo de chefia?	
	6	Possui cargo ou função gratificada?	
	7	No caso de função gratificada, qual setor?	
	8	Qual sua carga horária semanal?	
Tema	Pergunta do Questionário		Fundamentação Teórica
Linguagem e Comunicação	9	Meu chefe imediato utiliza uma comunicação clara acerca das demandas para o meu setor	Essa proposição avalia aspectos propostos pela <i>goal-setting theory</i> (Locke e Latham, 2002).
	10	Meu chefe imediato utiliza uma comunicação objetiva sobre as tarefas que tenho que realizar	Proposição baseada na teoria da Linguagem Corporal (Goman, 2015) e teoria da Linguagem (Everett, 2019).

Linguagem e Comunicação	11	Meu chefe imediato utiliza uma linguagem cordial ao solicitar uma determinada atividade	Proposição baseada na teoria do discurso (Aristóteles, 2005) e teoria da recepção (Zumthor, 2007)
	12	Meu chefe imediato utiliza uma linguagem igualitária com todos os meus colegas de trabalho	Proposição baseada na teoria da Linguagem (Everett, 2019)
	13	Meu chefe imediato utiliza a comunicação e linguagem de forma a motivar os colegas no trabalho	Proposição baseada na teoria da recepção (Zumthor, 2007) e Comunicação Empresarial (Chinem, 2010).
	14	Meu chefe imediato utiliza tanto a comunicação quanto a linguagem para promover o bem estar no trabalho	Proposição baseada na teoria da Linguagem Corporal (Goman, 2015) e Comunicação Empresarial (Chinem, 2010).
Tema	Pergunta do Questionário		Fundamentação Teórica
Chefia imediata	15	Meu chefe imediato diz de forma clara quais são as prioridades, metas e expectativas para o meu trabalho	Essa proposição avalia aspectos propostos pela goal-setting theory (Locke e Latham, 2002).
Engajamento	16	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia	Proposições fundamentadas na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).
	17	Sou entusiasmado com meu trabalho	
	18	Meu trabalho me inspira	
	19	Eu fico absorvido com meu trabalho	
	20	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho	
	21	Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã	
	22	Tenho orgulho do trabalho que realizo	
	23	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando	
	24	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	

Discussão dos Dados

As etapas percorridas para a aplicação do *survey* se configuram da seguinte forma: 1. Consulta informal à um dos gestores acerca do protocolo para materialização da pesquisa; 2. Elaboração de uma breve contextualização da pesquisa e inserção no questionário; 3. Envio para os e-mails dos participantes; 4. Contato com os respondentes via *Whatsapp* e disponibilização do link do formulário.

Na primeira etapa, verificou-se qual o protocolo a ser seguido para desenvolvimento da pesquisa na instituição. Logo, foi constatado que diversas pesquisas eram direcionadas aos e-mails dos servidores de forma mais indireta, inclusive pelos próprios colegas do campus. Portanto, a orientação recebida foi encaminhar os questionários de forma individualizada, devido o pesquisador ter conhecimento da população e saber quem poderia fornecer um feedback imediato. Na segunda etapa, foi elaborada uma apresentação inicial da pesquisa indicando a instituição educacional a qual ela teve origem, a orientação da Docente responsável e o autor da pesquisa. Esta informação foi inserida no cabeçalho do formulário acrescida da marca da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, para melhor identificação. A terceira etapa se constituiu pelo envio do questionário para os e-mails dos participantes, selecionados previamente. Esta seleção ocorreu levando em consideração aqueles servidores que o pesquisador tinha um contato mais próximo e a expectativa de obter uma resposta mais célere. A quarta e última etapa se configurou pelo contato com os respondentes via *Whatsapp* e disponibilização do link do formulário para melhor acesso. Neste sentido foi possível estabelecer um contato mais direto e efetivo com o público, o que facilitou a obtenção das respostas.

O quantitativo de servidores escolhido para o envio do questionário foi representado por 41 docentes e 4 Técnicos Educacionais, totalizando 45 servidores. A tabela a seguir expressa divisão bem como a porcentagem de respondentes.

CARGO	ENVIADOS	RESPONDIDOS	PERCENTUAL
Docentes	45	41	100%
Técnicos Educacionais		4	
TOTAL	45	45	

No que tange ao aspecto estrutural do questionário, como descrito na tabela anterior, o instrumento foi dividido em três partes, denominados tema, contendo 24 assertivas e distribuídas da seguinte forma: Perfil Demográfico (8), Linguagem e Comunicação (6), e Engajamento (10). Vale frisar que nesta terceira, foi incluído um subtema chamado “Chefia imediata” por julgarmos necessário para estabelecer uma coerência e uma coesão entre as teorias utilizadas para análise. Os dados obtidos pelo questionário foram utilizados para realizar uma análise quantitativa e expressam as porcentagens das respostas individuais dos respondentes. Dessa forma, faremos a seguir uma discussão pormenorizada de acordo com a divisão mencionada anteriormente.

PERFIL DEMOGRÁFICO

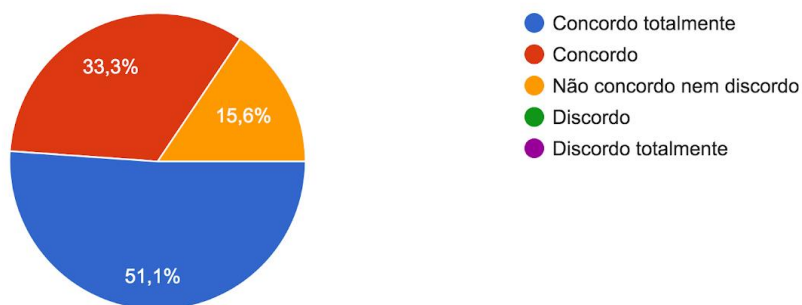
Os dados deste tema são representados pelas seguintes subdivisões: idade aproximada, gênero, cargo efetivo, nível de formação, cargo de chefia, cargo ou função gratificada, setor da função gratificada e carga horária semanal. Nesta esfera, observou-se um certo equilíbrio no que se refere a idade aproximada expressa por 40% entre 30 e 40 anos, 31,1% entre 50 e 60 anos e 28,9% com idade entre 40 e 50 anos. Isso demonstra a presença de três gerações inseridas no *locus* da pesquisa. Quanto ao gênero a predominância foi o feminino com 60% em relação ao masculino com 40%, o que reforça tanto o senso comum do imaginário coletivo quanto os estudos acerca da presença das mulheres no mercado de trabalho. O percentual dos cargos, escolhido por opção do pesquisador, como detalhado nas “etapas percorridas para a aplicação do *survey*, foi justificado pela facilidade de obtenção célere das respostas, o que resultou em 89,9% de Docentes e 11,1% de Técnicos em Assuntos Educacionais. O nível de formação apresentou as seguintes variáveis: 53,3% com Doutorado, 33,3% com Mestrado, 8,9% com especialização e 4,4% com apenas a Graduação. Estes dados resultam um total de 95,5% de servidores que possuem alguma pós-graduação, contra apenas 4,4% que possuem somente a graduação. Assim, percebe-se uma correlação entre a formação acadêmica dos servidores e suas atividades fins. No item cargo de chefia, 71,1% responderam que não possuem ao passo que 28,9% afirmam ocupar cargo dessa natureza. Já quanto a função gratificada, 37,8% declaram possuir algum cargo ou função gratificada, contra 62,2% que não possuem. Esta relação evidencia que quase 40% dos respondentes recebem valor a mais em seus salários. E sobre o setor os quais esses servidores ocupam essas funções são representadas por 68,6% no pedagógico e 31,4% no administrativo.

Por fim, no tocante à carga horária semanal, a maioria dos 84,4% trabalham 40 horas no regime de Dedicção Exclusiva – DE, característica típica de uma instituição de educação.

LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO

Meu chefe imediato utiliza uma comunicação clara acerca das demandas para o meu setor

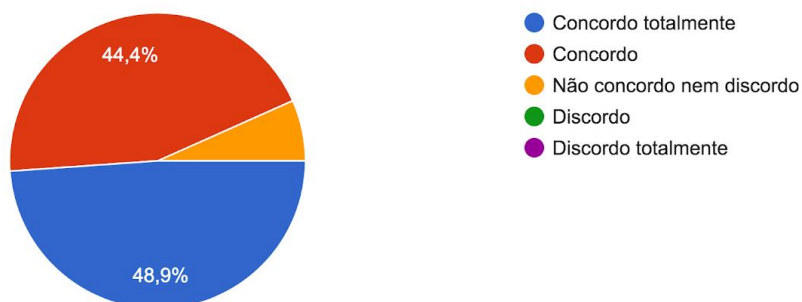
45 respostas



Este gráfico demonstra a que a comunicação é clara acerca das demandas para os setores na medida que 51,1,4% concorda totalmente e 33,3% concorda com a afirmação, resultando em 84,4% de respostas expressando um consenso acerca da clareza da informação. E apenas 15,6% mantém-se em uma posição neutra. Assim, a assertiva utilizada para coletar as percepções individuais pretendem investigar em profundidade fatores organizacionais que interferem na motivação dos funcionários (Latham, 2011).

Meu chefe imediato utiliza uma comunicação objetiva sobre as tarefas que tenho que realizar

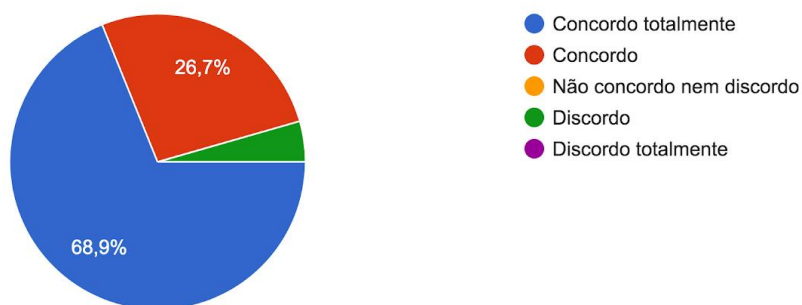
45 respostas



O gráfico anterior evidencia um diálogo com o primeiro no sentido de expressar uma coerência entre objetividade e clareza no que tange as demandas oriundas da chefia imediata e solicitadas para seus colaboradores. Esta conclusão é tomada com base em 48,9% de respostas “Concordo” e 44,4% de respostas “Concordo totalmente”, aferindo um percentual de 93,3% de consonância.

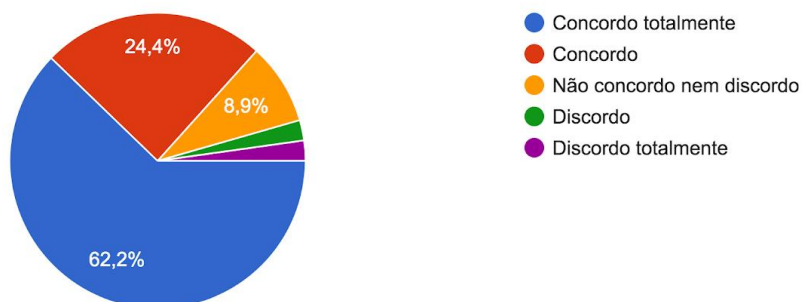
E apenas 6,7% marcaram “Não concordo e nem discordo”. Esta afirmação, presente no gráfico e avaliada pelos respondentes, foi elaborada com teoria da Linguagem Corporal (Goman,2015) e teoria daLinguagem (Everett, 2019).

Meu chefe imediato utiliza uma linguagem cordial ao solicitar uma determinada atividade
45 respostas



O gráfico acima representa a predominância da percepção dos respondentes sobre a cordialidade da chefia imediata. Os percentuais de 68,9% “Concordam totalmente” aliados aos 26,7% “Concordam”, reiteram a opinião quanto a assertiva. Somente 4,4% marcaram “Discordo”. Esta premissa, baseia-se em princípios da teoria do discurso (Aristóteles, 2005) e teoria da recepção (Zumthor, 2007).

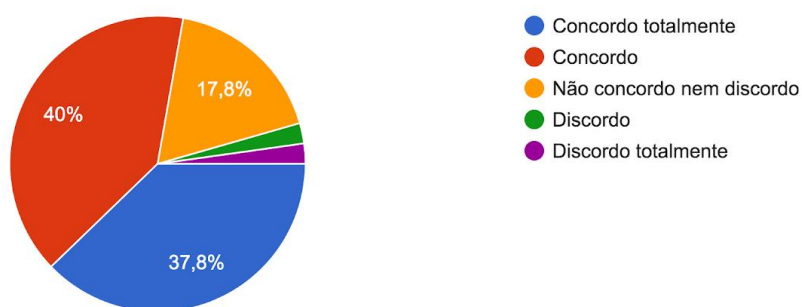
Meu chefe imediato utiliza uma linguagem igualitária com todos os meus colegas de trabalho
45 respostas



No gráfico anterior percebe-se uma maioria dos respondentes que afirmam que a linguagem utilizada pela chefia imediata para com o grupo de colegas é igualitária. Esta informação é retirada dos 62,2% que “Concordam totalmente” e 24,4% que “Concordam”, somando um total de 86,6%. Apenas 8,9% marcaram “Não concordo nem discordo” e o restante 2,25% “Discordam” e 2,25% “Discordam totalmente”. Isso aponta para um dado importante, pois apesar de a grande maioria concordar que a chefia imediata utiliza a linguagem de forma

igualitária com todos os colegas do trabalho, 13,4% pensam de forma contrária, ou seja, existe uma variável na percepção os respondentes que deve ser levada em consideração, principalmente para os setores que são responsáveis pela qualidade de vida no trabalho quanto pelas chefias de maior hierarquia na respectiva instituição. A presente assertiva utilizada para coletar as percepções dos respondentes foi elaborada com base na teoria da Linguagem (Everett, 2019) e na teoria da recepção (Zumthor, 2007).

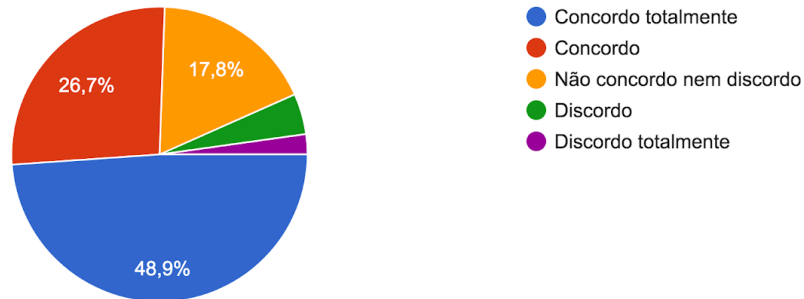
Meu chefe imediato utiliza a comunicação e linguagem de forma a motivar os colegas no trabalho
45 respostas



Neste gráfico é evidenciado que a comunicação e a linguagem utilizados pelo chefe imediato motivam os colegas no trabalho, expressos por 77,8% dos respondentes, que marcaram “Concordo totalmente” e “concordo”, com proporção para ambos de 37,8% e 40% respectivamente. Dos 22% restantes do percentual total, 17,8% responderam “Não concordo nem discordo” e 2,2% marcaram “Discordo” e mais 2,2% marcaram “Discordam totalmente”. Os resultados dessa proporção traduzem que embora a maioria dos respondentes concorde que a linguagem e a comunicação sejam utilizadas como forma de motivar os colegas de trabalho, 4,4% não possuem a mesma percepção, ao passo que 17,8% também não podem ser acrescentados a maioria. Logo, 22,2% dos pesquisados entendem que a proposição não se aplica as suas realidades. Entendemos que esse dado é relevante para os gestores de qualquer instituição, uma vez que os fatores como a “motivação” nos ambientes laborais representam aspectos importantes na vida dos servidores, tais como: qualidade das entregas, quantidade de atestados médicos apresentados no setor de RH, licenças para tratamento de saúde, solicitação de transferência de setores ou órgãos, dentre outros. A assertiva utilizada para captação desses dados foi baseada na teoria da recepção (Zumthor, 2007) e Comunicação Empresarial (Chinem, 2010).

Meu chefe imediato utiliza tanto a comunicação quanto a linguagem para promover o bem estar no trabalho

45 respostas

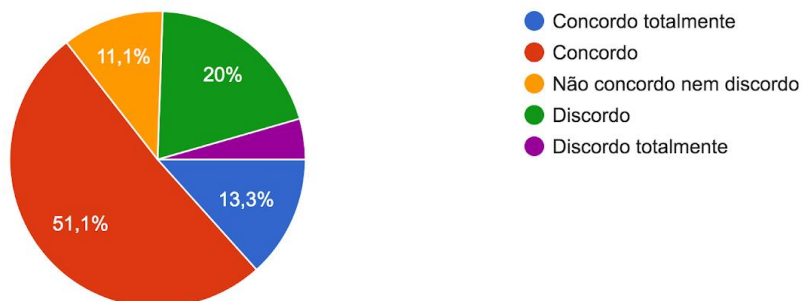


O último gráfico revela que a percepção de 75,6% dos servidores perguntados concordam que a linguagem e a comunicação utilizadas pela chefia imediata promovem o bem-estar no trabalho. Em contrapartida, 17,8% marcaram “Não concordo nem discordo”, e 6,6% marcaram que discordam, sendo 4,3% e 2,3% “discordo” e “Discordo totalmente” respectivamente. Esta informação coloca em evidência que apesar de a grande porcentagem entender que a linguagem e a comunicação utilizada pela chefia imediata promova o bem estar no trabalho, ainda há uma lacuna a ser preenchida quanto a este aspecto. A proposição empregada para a coleta dessas informações foi alicerçada na teoria da Linguagem Corporal (Goman, 2015) e Comunicação Empresarial (Chinem, 2010).

ENGAJAMENTO

No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia

45 respostas



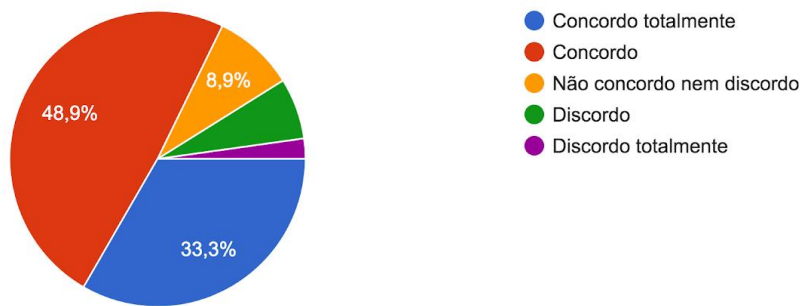
Este primeiro gráfico explicita que a maioria dos pesquisados sentem-se cheios de energia no seu trabalho, representado por percentual de 64,4%, o quais 51,1% marcaram “Concordo” e 13,3% marcaram “Concordo totalmente”. Em sentido contrário, 11,1% marcaram “Não

concordo nem discordo”, 20% marcaram “Discordo” e 4,5% marcaram “Discordo totalmente”.

Nesta senda, constata-se que 24,5% dos respondentes não se sentem cheios de energia no trabalho, o que pode ser somado aos 11,1% que declaram não se sentirem cheios ou sem energia, mas configurando uma variável. Este dado aponta para um aspecto positivo se considerarmos que a pesquisa foi realizada recentemente em um contexto de pandemia, os servidores demonstram que, em grande parte, estão cheios de energia no seu trabalho. A proposição aplicada para a captação dessas informações foi embasada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Sou entusiasmado com meu trabalho

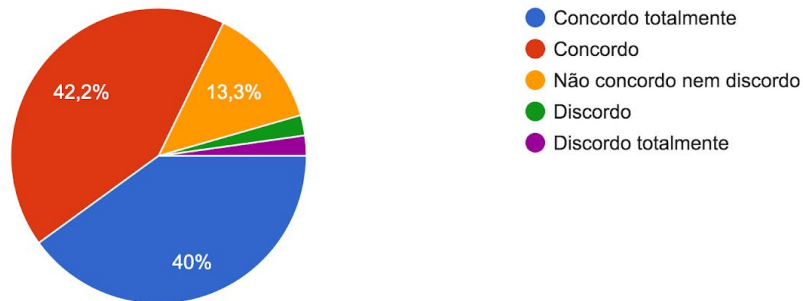
45 respostas



O gráfico acima exhibe que o entusiasmo dos servidores no trabalho é caracterizado por 82,2% do percentual total, divididos entre os que marcaram 48,9% “Concordo” e 33,3% “Concordo totalmente”. Em contrassenso, 8,9% marcaram “Não concordo nem discordo”, 6,6% marcaram “Discordo” e 2,3% “Discordo totalmente”. Portanto, o resultado aferido exprime que a maioria dos respondentes se sentem entusiasmados com seu trabalho. Destarte, podemos observar que existe uma correlação entre as opiniões dos respondentes deste gráfico – entusiasmo – e do gráfico – energia – e, desse modo, denotando o aspecto positivo como supracitado na análise anterior, vivenciado pelos servidores em um cenário de dificuldades; o de pandemia do COVID 19. Vale ressaltar que este dado é preliminar, na medida que outras variáveis poderiam ser mensuradas, tais como: estrutura física, limpeza dos espaços, materiais e equipamentos de trabalho, relacionamento interpessoal, e demais outras que podem ser considerados como indicadores responsáveis pelos níveis de entusiasmo. O axioma empregado para a obtenção desses *feedbacks* foi apoiada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Meu trabalho me inspira

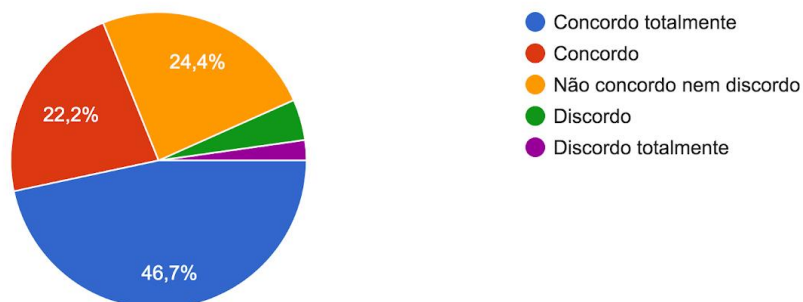
45 respostas



No gráfico anterior é descrito a prevalência da maioria dos servidores que atestam sentirem-se inspirados pelo trabalho, espelhado por 82,2% dos respondentes e divididos entre 42,2% que marcaram “Concordo totalmente” e 40% que marcaram “Concordo”. A minoria de 13,3% marcou “Não concordo nem discordo”, e apenas 4,5% discordam, divididos igualmente entre 2,25% que marcaram “Discordo” e 2,25% “Discordo totalmente”. Este resultado indica a importância do trabalho para os servidores em questão, se levarmos em conta as respostas da maioria do percentual total. A máxima adotada para a recepção desses das informações foi assentada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnost, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Eu fico absorvido com meu trabalho

45 respostas

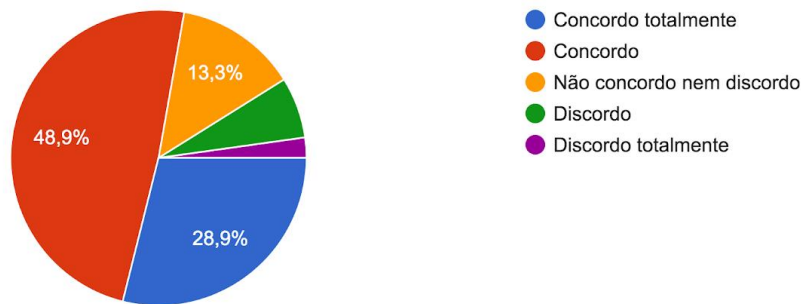


Este gráfico salienta, por meio do percentual 68,9%, que os respondentes ficam absorvidos com seu trabalho. Contudo, 24,4% mantém-se de forma neutra e 6,7% discordam da maioria, variando entre as respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. A maioria está dividida entre 46,7% que marcaram “Concordo totalmente” e 22,2% que marcaram “Concordo”. E a minoria daqueles que não ficam absorvidos com o trabalho está dividida entre 4,4% que marcaram “Discordo” e 2,3% que marcaram “Discordo totalmente”. Este resultado dialoga com o obtido no gráfico anterior – inspiração – sob o ponto de vista da relação com o tempo gasto na

execução das atividades. A absorção é caracterizada por um estado de alta concentração em adição à satisfação e imersão no trabalho desenvolvido (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2003). É interessante observar que o contexto de pesquisa é uma instituição de educação, logo, os dados corroboram a importância de um profissional da educação sentir-se inspirado e envolvido com seu ofício, já que ele impacta diretamente na vida dos discentes. A afirmação colocada com vistas à coletas das informações foi baseada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho

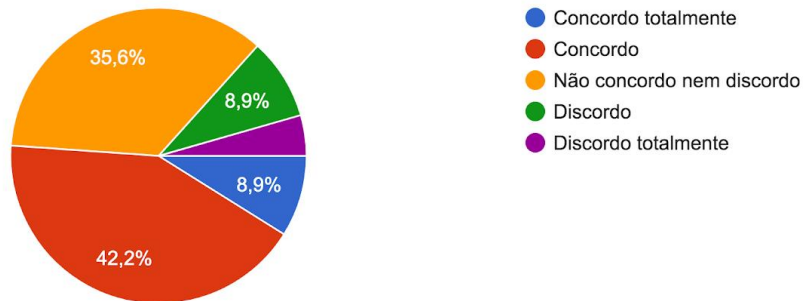
45 respostas



Neste gráfico é constatado que a maioria dos respondentes se sentem felizes quando estão intensamente envolvidos no trabalho, espelhados por 77,8% do percentual geral. Apenas 13,3% mantém-se em uma posição neutra e 8,9% não se sentem como a maioria. Dos 77,8%, 28,9% marcaram "Concordo totalmente" e 48,9% marcaram "Concordo". O grupo que discorda da maioria é representado por 6,7% que marcaram "Discordo" e 2,2% que marcaram "Discordo totalmente". Estas porcentagens seguem, observando os gráficos anteriores, uma coerência entre as asserções no sentido de estarem dentro do fator "engajamento", já que todas apresentam uma resposta favorável da maioria dos respondentes sobre as respectivas influências. A assertiva utilizada para a obtenção das resposta se encontra no esteio da escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã

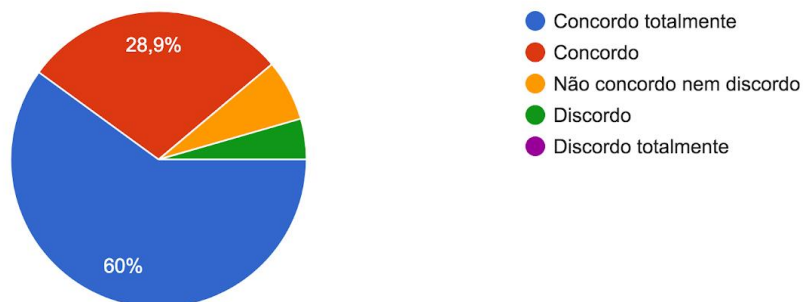
45 respostas



O gráfico anterior apresenta uma maioria de 51,1% de servidores que sentem vontade de ir para o trabalho quando levantam pela manhã. Este número está dividido entre 42,2% que marcaram “Concordo” e 8,9% que marcaram “Concordo totalmente”. Em uma postura de neutralidade, um percentual de 35,6% dos respondentes, marcaram “Não concordo e nem discordo”, e 13,3% discordam em uma variação de 8,9 que marcaram “Discordo” e 4,4% “Discordo totalmente”. Este resultado fornece um dado relevante que destoa um pouco dos gráficos anteriores, já que nestes, o percentual majoritário apresentou consonância quanto as assertivas, enquanto que este, o percentual preponderante foi de 51,1%, o que diminui 24% de concordância de uma média de 75,1% entre as respostas anteriores. Em conclusão, este gráfico retrata que quase metade dos servidores pesquisados, ou seja 48,9%, não sentem vontade de ir para o trabalho quando se levantam pela manhã. Para se alcançar este entendimento foi adotada a premissa posta acima do gráfico e calcada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Tenho orgulho do trabalho que realizo

45 respostas

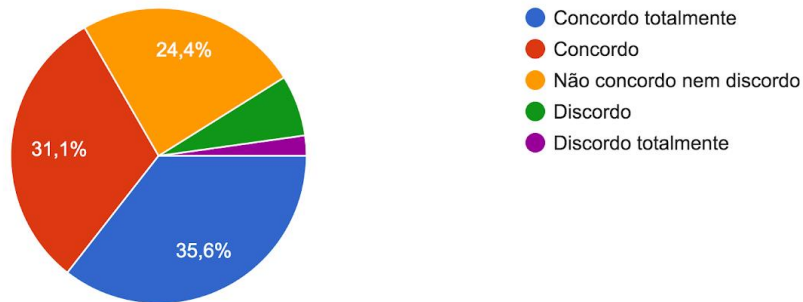


Este gráfico estampa uma porcentagem majoritária de 88,9% de servidores que tem orgulho do trabalho que realizam. No sentido oposto deste sentimento, 11,1% discordam ou não

expressam nenhum sentimento. Desses 11,1%, 6,5% “Não concordam” e 4,6% “Discordam totalmente”. Estas informações levam a compreensão de que o sentimento de orgulho do trabalho que realizam está em confluência com a percentual majoritário dos gráficos – inspiração e absorção com o trabalho. O orgulho, o contentamento e a inspiração (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2003), fazem parte do conceito de dedicação, um dos três pilares do engajamento, definidos por Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002). A dedicação é definida por um senso de significado, um contentamento, uma inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A afirmação posta como estratégia para coleta de dados foi alicerçada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando

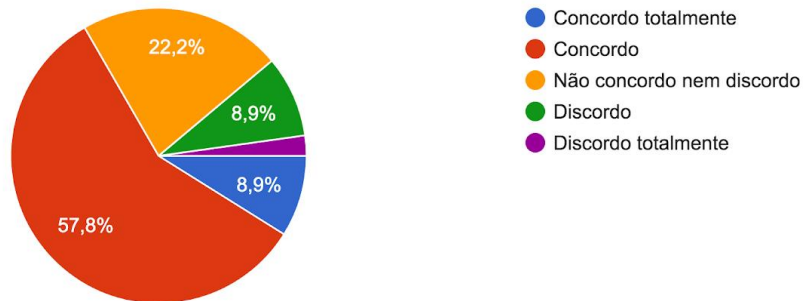
45 respostas



O gráfico acima espelha 66,7% do percentual de respondentes que se sentem empolgados quando se deixam levar quando estão trabalhando. Em uma percepção de neutralidade 24,4% demonstraram não concordar e nem discordar. Na contramão da maioria percentual, 8,9% discordam, divididos entre 6,6% que marcaram “Discordo” e 2,3% que marcaram “Discordo totalmente”. Este cenário demonstra que há uma empolgação dos servidores quando estão trabalhando, o que também estabelece uma correlação com os gráfico anteriores quando posto em evidência o aspecto “instituição de educação”. A proposição usada para a coleta de dados foi embasada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor

45 respostas



Neste último gráfico é constatado que a maioria dos respondentes se sentem cheios de vigor quando estão no trabalho, demonstrado por 66,7% do percentual geral. Em um percentual de 22,2%, os pesquisados se posicionaram de uma maneira neutra. Já 11,1% discordam em uma variação dividida entre 8,9% que marcaram “Discordo” e 2,2% que marcaram “Discordo totalmente”. Este resultado imprime a presença da força e do vigor nestes servidores, o que demonstra também como nas análises anteriores uma coerência entre as percepções dos participantes acerca das asserções postas para avaliação. Assim o vigor constatado neste grupo é caracterizado pelos altos níveis de energia e resiliência mental empregados no ambiente de trabalho, adicionado ao interesse em empregar esforço e persistência, mesmo em um contexto de adversidade (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2003). Esta assertiva utilizada para a obtenção da resposta se encontra fundamentada na escala validada pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015).

Conclusão

Os resultados desta pesquisa refletem um cenário composto por idiosincrasias dos servidores da instituição em questão. E os fatores responsáveis pelos níveis de engajamento perpassam pelos aspectos constitutivos dos processos de comunicação e da linguagem. Logo, eles exercem efeitos sobre os níveis de engajamento dos indivíduos e equipes que atuam em instituições educacionais públicas, como verificado nos percentuais dos gráficos analisados.

Percebemos que existem evidências quantitativas, baseadas nos resultados, que apontam para percepções compartilhadas e positivas quanto aos níveis de engajamento.

Portanto, argumentamos que as variações entre a linguagem e a comunicação influenciam o nível de engajamento dos servidores, neste caso em específico. Sabe-se que os fatores coletivos determinantes de equipes com alto engajamento possuem muitas interfaces e complexidades que um questionário, desta natureza, não consegue alcançar em sua totalidade. Entretanto, ele realça alguns elementos que merecem ser levados à luz de discussões por profissionais da área e gestores da instituição onde a pesquisa foi realizada. Como limitações dessa pesquisa é importante comentar que alguns aspectos ausentes aqui, poderiam enriquecer sua estrutura, a saber: entrevistas estruturadas, gravações presenciais de falas dos participantes, isolamento social neste período de pandemia, e inserção de maior literatura revisada. Não obstante, algumas contribuições práticas podem ser vislumbradas, tais como: a percepção de que a maioria dos pesquisados possuem uma sensação de energia, entusiasmo, inspiração, absorção, felicidade, vontade de ir para o trabalho, orgulho, empolgação, força e vigor, não anula a lacuna existente na percepção de uma minoria. Isto posto, vale colocar em evidência que estamos dissertando apenas sobre o tema engajamento, discutido em terceira ordem textual. Para somatizar o raciocínio, trago à baila o tema linguagem e comunicação, que embora também o percentual majoritário da população pesquisada, no que se refere às asserções clareza da comunicação acerca das demandas, objetividade da comunicação sobre as tarefas que tenho que realizar, cordialidade da linguagem, igualdade da linguagem para com os colegas, utilização da linguagem como forma de motivação e promoção do bem estar no trabalho, seja positiva, existe ainda uma pequena porcentagem de respondentes que possuem uma percepção discrepante do percentual majoritário. Em suma, acreditamos que o presente trabalho possa contribuir, de uma forma preliminar, para o setor de Gestão de Pessoas e para as chefias imediatas, fornecendo indicadores de localização dos aspectos que podem ser aperfeiçoados na instituição em questão.

Referências Bibliográficas

ASSIS, Luís. O. M. **Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos.** - 2019. 188 f. Tese (Doutorado CDAPG) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2019.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. Work engagement: current trends. **Career Development International.** 23 (1), 4-11. (2018).

Bakker, A. B. **An evidence-based model of work engagement.** **Current Directions in Psychological Science.** 20(4), 265-269. (2011).

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. **Key questions regarding work engagement.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.(2011).

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da Criação Verbal.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

EVERETT, Daniel. L. **Linguagem: a história da maior invenção da humanidade.** Tradução de Maurício Resende. São Paulo: Contexto, 2019.

FIORIN, José Luiz (org.). **Introdução à Linguística. I Objetos teóricos.** 6a Ed. São Paulo: Contexto, 2012.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e Ideologia.** 8a Ed. São Paulo: Ática, 2007.

GOMAN, Carol. K. **A Linguagem Corporal dos Líderes. Como essa linguagem silenciosa pode ajudar - ou prejudicar - o seu modo de liderar.** Tradução: Denise Jardim Duarte. 2ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

JAKOBSON, Roman. **A lingüística e suas relações com outras ciências.** In: JAKOBSON, Roman. **Lingüística; poética; cinema.** São Paulo: Perspectiva, 1970, p. 11-64.

OLIVEIRA, Lucia. B; ROCHA, Juliana. C. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

SALANOVA, M., AGUT, S., & PEIRÓ, J. M. **Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate.** *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.(2005).

SCATOLIN, Adriano. **A invenção no *Do orador* de Cícero: um estudo à luz de *Ad Familiares I*, 9, 23.** 2019. 313 f. Tese (Doutorado em Letras Clássicas) Universidade de

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. **Utrecht work engagement scale: Preliminary manual.** Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.2003.

SOUZA, Júnio C. B. **O Texto Dramático: Uma ferramenta para desenvolver a apropriação em LE.** Brasília: Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução, Universidade de Brasília, 2013, 125 f. Dissertação de Mestrado. Disponível em: http://ppla.unb.br/?page_id=1333. Acesso em: setembro de 2017.

SHIPSIDE, Steve. **Você sabe se COMUNICAR? Aprenda a transmitir uma mensagem e a ouvir.** Tradução: Renata Lucia Botini. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

SOUZA, Júnio. C. B. **O pior isolamento é aquele que nos faz ficar perto dos que pensamos como nós.** Instituto Federal de Brasília - IFB. Página eletrônica. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/brasil/23714-o-pior-isolamento-e-aquele-que-nos-faz-ficar-perto-dos-que-pensam-como-nos-2>. Acessado em 15/02/2021.

ZUMTHOR, Paul. **Performance, recepção, leitura.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.



ANEXO A – FOTOGRAFIA DO CAMPUS BRASÍLIA - IFB