

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES QUE
ATUAM EM UMA EMPRESA DE *SOFTWARES* PARA O AGRONEGÓCIO**
WORK ENGAGEMENT: A STUDY WITH EMPLOYEES ACTING IN A COMPANY OF SOFTWARE FOR
AGRIBUSINESS

VICTÓRIA BLANCO LIMA¹
GIULIANO VERSA²
LAÍS RAYCIK³

RESUMO

Esta pesquisa aborda os conceitos de engajamento e suas mudanças no processo histórico, e tem como objetivo identificar o grau de Engajamento no Trabalho dos profissionais que atuam em uma empresa de *softwares* para o agronegócio, localizada no Oeste do Paraná. Para isto, utiliza-se um questionário sociodemográfico e a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) validada por Vazquez *et al.* (2015). A abordagem da pesquisa é quantitativa, de método dedutivo, de natureza aplicada, com cunho descritivo e de campo. Participaram 61 trabalhadores da empresa referida, com características em comum, a saber: 82,32% do sexo masculino (82,32%), solteiros (55,10%), entre 18-28 anos (55,10%), com pós-graduação (44,89%), que trabalham na empresa de 1 ano a 5 anos (57,14%). Os dados foram coletados no próprio ambiente de trabalho dos profissionais voluntários, com a utilização de um *software online*. Os resultados sugerem que a organização pesquisada neste trabalho teve seu grau de Engajamento identificado como presente, porém pouco desenvolvido. Sendo assim, indica-se que a organização avalie e interprete informações sobre os recursos de trabalho, além dos recursos pessoais, engajamento e resultados organizacionais, para que se obtenham evidências sobre as possíveis carência de certos recursos ou exigências elevadas, para que os gestores possam intervir positivamente no sentido de tratar os problemas especificamente detectados de modo a proporcionar ambiente fértil para o engajamento.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento no Trabalho. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Avaliação psicológica.

ABSTRACT

This research addresses the concepts of engagement and its changes in the historical process, and aims to identify the degree of Work Engagement of the professionals who work in a software company for the agribusiness, located in the West of Paraná. For this, was used a sociodemographic questionnaire and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), validated by Vazquez *et al.* (2015). The approach of the research is quantitative, use deductive method, have an applied nature, with descriptive and field character. A total of 61 workers from the mentioned company, with characteristics in common, were: male (82.32%), single (55.10%), 18-28 years old (55.10%), graduate (44, 89%), who work in the company from 1 year to 5 years (57.14%). The data were collected in the volunteers' own work environment, using

¹Bacharelada em Psicologia pelo Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: victoriablancolima@hotmail.com

²Bacharelado em Psicologia pelo Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: verza_2@hotmail.com

³Mestre em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho pela UFSC, e Docente do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: laisraycik@hotmail.com

online software. The results suggest that the organization researched in this work had its degree of Engagement identified as present, but little developed. Thus, it is indicated that the organization evaluates and interprets information about work resources, as well as personal resources, engagement and organizational results, so that evidence can be obtained about the possible lack of certain resources or high requirements, so that managers can Intervene positively in order to deal with problems specifically detected in order to provide a fertile environment for engagement.

KEYWORDS: Work Engagement. Work and Organizational Psychology. Psychological assessment.

1 INTRODUÇÃO

Durante certo período, o trabalho foi relacionado a sacrifício e, para muitas pessoas, a aposentadoria era o momento mais desejado e esperado da vida, pois no usufruto desta é que poderiam realmente começar a “viver a vida”. Infelizmente, este conceito nocivo de trabalho influiu na redução da heterogeneidade existente nas organizações, tornando as atividades habituais o centro da evolução do trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2013).

No processo histórico, o conceito de trabalho sofreu alterações, assim como as mudanças nos ambientes econômicos e sociais, as quais, nas últimas décadas incentivaram ações de manutenção, retenção e aperfeiçoamento dos trabalhadores, uma vez que, como já foi afirmado por Bastos *et al.* (2004), trabalhadores comprometidos com a organização tendem a aumentar o retorno econômico para a empresa.

Tais mudanças transfiguraram o modo como as pessoas enfrentam o trabalho na atualidade. O que era sofrimento, tornou-se uma busca de autodesenvolvimento, ato cooperativo, envolvimento em atividades prazerosas e realização pessoal. E foi neste cenário que o termo Engajamento no Trabalho emergiu para descrever indivíduos que sentem prazer nas atividades profissionais que desempenham e que procuram equilibrar seu trabalho positivamente em termos de saúde física e psicológica (SCHAUFELI *et al.*, 2013).

Segundo Schaufeli *et al.* (2013), há uma preocupação nos sistemas de gestão de pessoas nas organizações em relação às consequências negativas do trabalho nos trabalhadores e, por isso, são planejadas e executadas diversas ações de prevenção do adoecimento. Ao que se relaciona ao contexto organizacional, não há “um conjunto de benefícios pré-estabelecidos, recursos ou técnicas, nas organizações, que funcionem de forma igual em distintos contextos”. As práticas indicadas para o desenvolvimento de recursos humanos em organizações saudáveis são específicas para cada contexto organizacional (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Do ponto de vista científico, este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de novas perspectivas sobre o tema Engajamento no Trabalho, o que também pode provocar o amadurecimento do campo de conhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, considerando a realidade brasileira e trazendo para a mesma, técnicas já utilizadas e validadas no contexto nacional pelos autores Vazquez, Magnam, Pacico, Huts e Schaufeli (2015). Além disso, poderá beneficiar a sociedade auxiliando na compreensão sobre novas práticas de gestão que proporcionem o aperfeiçoamento de técnicas como as supracitadas. Os benefícios que podem ser acumulados a partir deste, vão desde a identificação de uma realidade organizacional específica, até o provisionamento de ferramentas e sugestões à empresa participante. O que se pode atestar é que a promoção do Engajamento no Trabalho modifica os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre desempenho, bem-estar e qualidade de vida em geral (LLORENS *et al.*, 2007), beneficiando não somente os indivíduos, mas também

as organizações, gerando uma vantagem competitiva para elas (BAKKER *et al.*, 2008; BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Quanto à perspectiva educacional, Zanelli (2002) considera necessário que graduandos de Psicologia sejam expostos e treinados às intercorrências da prática psicológica organizacional, e este treinamento serve para auxiliar na compreensão destes para com os aspectos da interação recíproca ocorrida no processo organizacional, proporcionando experiência inicial para futuras intervenções na vida profissional. Portanto, a partir deste estudo, desenvolve-se um dos atributos essenciais para o processo de formação acadêmica. Logo, justifica-se a presente proposta de pesquisa com as informações acima elucidadas.

2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Ferreira *et al.* (2002), em 1979, Pettigrew incorporou o termo “cultura organizacional” à literatura, que consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (p. 574).

Srour (1998), explica que a cultura organizacional é aprendida, transmitida e compartilhada, que é resultado de uma aprendizagem socialmente condicionada, exprimindo, assim, a identidade da organização, sendo construída ao longo do tempo, e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (DINIZ *et al.*, 2012), e a definição de Schein (1992, p. 12), um dos autores mais citados sobre o tema (FERREIRA *et al.*, 2002), é que a cultura organizacional é:

“Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1992, p.12).

Segundo Schein (1985), apesar de ser um conceito definido das mais diversas formas e sob as mais diferentes perspectivas teóricas, parece haver uma ampla concordância de que cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, ou seja, um conjunto de características essenciais valorizadas pela organização, que difere uma organização de outras. São esses significados comuns da cultura que faz dela um poderoso mecanismo para orientar e modelar o comportamento (ROBBINS, 2002).

Para o autor, a cultura organizacional desempenha uma função delimitadora em relação a padrões de comportamento e de como as coisas são feitas, além de melhorar o comprometimento organizacional e aumentar a compatibilidade do comportamento. Da ótica do indivíduo, a cultura dizima a ambivalência sobre a forma como as coisas devem ser feitas, em especial ao padrão de comportamento que a organização espera dele, como colaborador (ROBBINS, 2005).

Para Hall (1984, *apud* SANTOS, 2014), a cultura é uma realidade em constante metamorfose decorrente das sucessivas funções que os sujeitos desempenham no âmbito do grupo. Logo, as organizações são participantes ativas deste processo de mudança. Isto também é confirmado pelo que se lê em Lewin (1939), pois este comenta que, no contexto real das organizações, as forças que incitam as mudanças e que as enfraquecem se equalizam e tendem a se neutralizar. Porém, contemporaneamente, este espectro parece ter sofrido

alterações no que tange à sua razão e tornou-se mais instável, visto que as mudanças estão cada vez mais rápidas e frequentes, permitindo que aconteçam mudanças importantes no contexto das empresas.

Ao citar-se as mudanças ocorridas nos últimos 50 anos, no que tange as principais preocupações e adaptações do mundo corporativo, observa-se a inserção dos conceitos de qualidade de vida atrelados à qualidade das condições dos postos de trabalho (CAVALCANTE *et al.*, 2014). É possível perceber que, cada vez mais, trabalhadores engajados com as organizações trazem para estas, maiores fontes de rendimentos e melhora na produtividade. Contudo, as mudanças no contexto da empresa, não se deveram somente a um novo olhar organizacional para com as pessoas, mas também para o fato de que este olhar, que uma vez foi diferencial competitivo entre as empresas, hoje tornou-se item de extrema necessidade, pois o mercado de talentos também foi impactado por estas transformações e é constantemente influenciado pelas oportunidades de crescimento e trabalho em instituições que lhes forneça melhores condições (SALANOVA e SCHAUFELI, 2009; BAKKER *et al.*, 2008; CAVALCANTE *et al.*, 2014).

Todavia, este olhar mais aproximado da pessoa do colaborador faz parte de uma via de “mão dupla”, pois, num lado estão as organizações que proporcionam (umas mais, outras menos) melhores condições de trabalho, e noutro lado os trabalhadores que, além do fornecimento do material laboral, também são corresponsáveis pelas questões de engajamento e comprometimento (SILVA, 2012). Com isto, compreende-se que a interação do indivíduo com a empresa constitui uma rede de compartilhamentos. Portanto, podem estar relacionados com a identidade da pessoa do colaborador para com a organização. Zanelli (2004) trata da relação do indivíduo com a sociedade e elucida que a percepção do trabalhador sobre a organização pode ser diretamente afetada pela sua identidade. Conquanto, este indivíduo é tanto produto quanto produtor deste sistema.

Inicialmente, o termo Engajamento no Trabalho significava o aproveitamento dos membros da organização em seus próprios papéis de trabalho, onde as pessoas se expressavam física, cognitiva e emocionalmente durante o desenvolvimento de seus papéis (KAHN, 1990). Com isso, pode-se perceber que mesmo o colaborador podendo inferir sobre seu engajamento, os gestores da organização podem também impulsionar e instigar comportamentos que visem ao aumento do engajamento destes em seus trabalhos diários.

As transformações corporativas que colocaram o tema engajamento em evidência traduzem-se em indicadores que, cada vez mais, se fazem presentes, e que se referem a níveis de *turnover*, grau de produtividade, nível de desempenho profissional, baixo absenteísmo, baixa rotatividade e reconhecimento do mercado. Sobretudo, estes indicadores fazem com que as empresas, em busca de melhores resultados, aprimorem as formas de promover o engajamento dos trabalhadores, assim como fora explanado por Siqueira e Júnior (In: ZANELLI, ANDRADE E BASTOS, 2004).

3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Historicamente, o conceito de Engajamento no Trabalho foi desenvolvido por Kahn (1990) em um trabalho denominado “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*”, no qual discorreu sobre a ocorrência deste fenômeno entre membros organizacionais quando estes se expressavam física, cognitiva e emocionalmente durante a realização das atividades no trabalho (p. 694).

Kahn (1990) pontua que pessoas engajadas se mantêm dentro de sua função, no qual seus comportamentos transmitem e evidenciam funções pessoais e obrigatórias. Sendo assim, as pessoas tornam-se fisicamente envolvidas nas tarefas, cognitivamente vigilantes e

empaticamente conectadas aos outros, de uma forma que demonstrem o que pensam, sentem, sua criatividade, suas crenças, seus princípios e seu vínculo pessoal para com aos outros. O autor ainda relata que as pessoas variam seu engajamento de acordo com a percepção dos benefícios, significados, garantias, da segurança e dos recursos disponíveis nas situações (idem).

No estudo qualitativo realizado por Kahn (1990), foram identificadas três condições psicológicas que impactam o Engajamento no Trabalho. São elas: a significância psicológica, que se refere ao senso de retorno de investimentos pessoais e próprios nas atividades desenvolvidas no trabalho; a segurança psicológica, que significa ter o sentimento de capacidade de mostrar-se, a qual se aplica sem medo de consequências negativas à autoimagem, status e carreira; e a disponibilidade psicológica, que se refere ao senso de posse de recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários por investir-se nas atividades desenvolvidas no trabalho.

Posteriormente, Maslach e Leiter (1997) relacionaram engajamento com *burnout*, onde este último configurava a degradação do Engajamento no Trabalho, o qual começava importante, cheio de significados e desafios, e se tornava desagradável, insatisfatório e sem sentido. Os mesmos autores caracterizaram o engajamento em três aspectos positivos, sendo eles a energia, o envolvimento e a eficácia, que eram opostos aos três aspectos de *burnout*: a exaustão, o cinismo e a ineficácia profissional. Por este motivo, os autores sugeriram a possibilidade de avaliar o engajamento por meio de uma medida de *burnout* denominada MIB “*Maslach – Burnout Inventory*”, pois explicaram que poderia se observar o engajamento através desta medida se os escores relativos a exaustão, cinismo e ineficácia resultassem em valores baixos. Sendo assim, o ‘Engajamento no Trabalho’ assumia o papel oposto ao de *burnout*. (MASLACH *et al.*, 2001; SCHAUFELI *et al.*, 2002; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Outra percepção posteriormente apresentada por Schaufeli *et al.* (2002), elucida o conceito de engajamento como um estado afetivo-motivacional positivo de realização, que se caracteriza por **vigor**, que se refere a altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços na realização de atividades no trabalho, a capacidade de não se fadigar facilmente, e a persistência perante as dificuldades; **dedicação**, que compreende um forte envolvimento com o trabalho, acompanhado de sentimentos de entusiasmo e significância, orgulho e inspiração; e **absorção**, que se remete a um estado de imersão total no trabalho, caracterizado pela passagem rápida do tempo, e pela incapacidade de separar-se do trabalho (BAKKER *et al.*, 2007 e 2008; MASLACH *et al.*, 2001; SALANOVA, 2009; SCHAUFELI *et al.*, 2002 e 2004; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Schaufeli *et al.* (2002, p.74), apontaram a incongruência da proposta de Maslach e Leiter (1997) ao questionar se engajamento seria realmente um polo oposto a *burnout*, ou se eles seriam dois constructos distintos. Assim, os autores aplicaram a Modelagem por Equações Estruturais (MEE) por meio do programa denominado AMOS (*Analysis of Moment Structures*). Os resultados obtidos foram que o ‘Engajamento no Trabalho’ não se constituía em um polo oposto a *burnout*, mas que ambas eram dimensões bipolares e opostas. Desta forma, as evidências empíricas obtidas demonstraram que *burnout* e engajamento são estados psicológicos que, embora tenham uma interrelação, apresentam características únicas e independentes, sendo justapostas e não opostas (GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.*, 2006; SCHAUFELI *et al.*, 2002; SIMPSON, 2009; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Em 2003, Schaufeli e Bakker desenvolveram um questionário de autorrelato chamado UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) para identificar o grau de Engajamento no Trabalho que inclui três aspectos do engajamento, sendo eles o vigor, a dedicação e a absorção. Este questionário foi validado, segundo Bakker *et al.* (2008), em diversos países da Europa, nos Estados Unidos, África do Sul, China e Austrália, e, em todos estes estudos, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória, que produziu índices de ajuste para o modelo de

três fatores, além de terem sido observados índices satisfatórios de precisão para as três subescalas (BAKKER *et al.*, 2008; SCHAUFELI *et al.*, 2003; SIMPSON, 2009; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Segundo Simpson (2009) e Siqueira (2014), desde da criação da UWES, houve um grande desenvolvimento de pesquisas focadas nestes constructos envolvidos, pois o ponto de vista de Schaufeli (2002) foi extremamente aceito pelos pesquisadores, que se uniram em prol da investigação do tema. No Brasil, segundo Cavalcante *et al.* (2014), poucos autores pesquisaram o Engajamento no Trabalho no cenário organizacional, e, os que fizeram, uniram temas de direitos sociais e política social.

No cenário organizacional, pode-se citar Siqueira *et al.* (2011), que construíram e validaram uma medida chamada Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), para aferir o grau de Engajamento no Trabalho, que inclui apenas duas das três dimensões contidas na UWES, de Schaufeli *et al.* (2002), a saber: vigor e absorção. Os autores utilizaram uma amostra de 157 trabalhadores brasileiros, resultando das análises fatoriais e de precisão 10 itens distribuídos em dois fatores com cinco itens cada. As respostas foram dadas em uma escala *Likert* de 1 a 5 (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Em 2013, no Brasil, os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez lançaram o primeiro livro completo sobre Engajamento no Trabalho, que segundo os autores se relaciona ao trabalho com envolvimento, e que, pessoas com alto nível de engajamento tem maior sentimento de satisfação e se relacionam mais vigorosamente com o trabalho, possuindo maior dedicação nas atividades propostas, estando totalmente imersas em suas tarefas e, mesmo quando estão muito ocupadas, têm a impressão que o tempo voa e que o dia passa num piscar de olhos (Bakker, 2005; Schaufeli *et al.*, 2013). Schaufeli *et al.* (2013) enfatiza que, para reconhecer o Engajamento no Trabalho, é necessário analisar os três aspectos presentes neste conceito, sendo eles já descritos anteriormente: vigor, dedicação e concentração.

Na mesma obra citada acima, Schaufeli *et al.* (2013) descrevem que a compreensão das causas do engajamento no trabalho e suas prováveis consequências é o ponto de partida para que se planejem ações e intervenções a fim de elevá-lo de modo positivo e eficiente.

“A identificação de fatores potencialmente influentes para o Engajamento no Trabalho é importante para o planejamento de ações de intervenção positiva no processo de trabalho da pessoas nas organizações. Reconhecer como se desenvolve o engajamento no trabalho e como ele pode ser obstruído nos ajuda a lidar positivamente com as situações adversas e se manter mais engajado”. (SCHAUFELI *et al.*, 2013, p.37)

Quando as organizações aplicam tais conhecimentos em função da ação de engajar seus trabalhadores, podem utilizar-se do que os autores citados compreendem como sendo aspectos fundamentais para obtenção do engajamento da equipe de trabalho. Para eles, os aspectos mínimos necessários para o engajamento devem antes serem precedidos de ambiente favorável ao desenvolvimento deste engajamento, permitindo que os trabalhadores desenvolvam suas atividades laborais com prazer, levando também em consideração suas habilidades e necessidades. Entretanto, para que se possa pensar em mobilizar o engajamento nos trabalhadores, é necessário que a organização engaje-se antes com o propósito da ação. E para isso Schaufeli *et al.* (2013) resumiram, em um combinado de ações favoráveis, as ações que podem ser tomadas pelas organizações para atingir tal grau de envolvimento dos trabalhadores. Eles subentendem que o grau de engajamento no trabalho relaciona-se à processos que permitam avaliar os recursos de trabalho e as exigências das tarefas dos trabalhadores e os resultados organizacionais, fornecer sempre que possível feedbacks

peçoais, entrevistas de desenvolvimento individuais, modulação das atividades e processos dos trabalhadores, encorajar lideranças positivas e permitir o fortalecimento dos laços entre os membros da equipe.

Para que se possam ser iniciadas ações pró-engajamento, é necessário a realização de avaliações da situação do engajamento no real contexto das organizações, as quais podem utilizar-se de questionários e formulários específicos já formatados para tal finalidade. Em 2015, foi realizado, pelos autores Vazquez, Magnan, Pacico, Huts e Schaufeli, um trabalho sobre o Engajamento no Trabalho, o qual adaptou e validou a UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), para a versão brasileira, e foi denominada Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. Para validar esta escala para versão brasileira, foi realizada uma pesquisa com 1.167 trabalhadores, entre 18 e 70 anos, nas 5 regiões do Brasil. Foram realizados estudos para estabelecer a validade de conteúdo e validade de constructo com os 17 itens da escala e os 9 itens da versão reduzida. Análises fatoriais exploratórias e confirmatórias demonstraram que a melhor solução seria unifatorial. A consistência interna foi elevada. Os resultados da pesquisa indicam que a versão brasileira da UWES é válida, e reforçam a ideia de que o Engajamento no Trabalho é um constructo universal (VAZQUEZ, 2015), sendo que a referida escala, validada por Vazquez, será utilizada nesta pesquisa.

Portanto, por meio deste estudo, nota-se que, uma vez que os trabalhadores engajados podem trazer melhores resultados e que a cultura organizacional, como foi explanado anteriormente, influencia diretamente nestes resultados devido a sua capacidade organizadora, e que ela está em constante mudança, as organizações, tendo a oportunidade de provocar mudanças no contexto cultural da empresa, também podem incentivar o engajamento no trabalho.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada, quanto à abordagem, como uma pesquisa quantitativa, pois os resultados da pesquisa podem ser quantificados, sendo adotados como uma representação real de toda a população alvo da pesquisa. Este tipo de pesquisa se concentra na objetividade, considerando que a realidade só pode ser assimilada com base na análise de dados brutos, compilados com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa invoca à linguagem matemática para descrever as causas de um acontecimento, as relações entre variáveis, entre outros (SILVEIRA e CORDOVA, 2009, in: GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Em concordância com o estabelecido por Prodanov e Freitas (2013), a particularidade desta pesquisa é de uma investigação com o método dedutivo, pois chega a conclusão por meio de “uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular” (PRODANOV e FREITAS, 2013). Como também é explanado em Gil (2008), o método utilizado parte de princípios certificados como verdadeiros e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, em virtude de sua lógica.

Sobre os tipos de pesquisa utilizados neste trabalho, ora justificados em Prodanov e Freitas (2013), que classifica-os quanto à natureza, aos objetivos e aos procedimentos, afirma-se que, no tocante a natureza, esta obra é uma pesquisa aplicada, pois a partir de conhecimentos já expostos por Gil (2008), é possível conduzir a aplicação prática destes conhecimentos visando a solução de conflitos pontuais. Quanto aos objetivos, assinala-se que se trata de uma pesquisa descritiva, pois não ocorre inferência dos pesquisadores no campo explorado, os quais somente observam, registram e analisam os dados tal qual como foram coletados. E quanto aos procedimentos, nota-se que este trabalho trata-se de uma pesquisa de campo, pois, segundo Silveira (2009), caracteriza-se pelas investigações em que, além da

pesquisa bibliográfica, realiza-se coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Esta investigação foi realizada em uma empresa de *softwares* para o agronegócio, localizada no Oeste do Paraná. Logo, o questionário sociodemográfico e a Escala Utrecht de Engajamento no trabalho, descritos adiante, foram realizados no próprio ambiente de trabalho dos profissionais, com a utilização de um *software online* que disponibilizou os instrumentos via e-mail para todos os voluntários.

O questionário sociodemográfico foi construído pelos próprios pesquisadores com base na literatura de Vazquez *et al.* (2015), que teve como objetivo caracterizar o participante (sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda mensal, entre outros) e sua atividade laboral (tempo que trabalha na empresa, profissão, cargo e setor); e também pela versão adaptada para o Brasil da UWES (Utrecht Work Engagement Scale) (Vazquez *et al.*, 2015), por meio da qual o ‘Engajamento no Trabalho’ foi avaliado, que é composta por dezessete (17) itens respondidos em escala *Likert* de sete pontos (0 “nunca” e 6 = “sempre”). Os respondentes foram instruídos a ler cada item e assinalar a alternativa que melhor indica o modo como se sentem no trabalho. Para se obter o escore bruto de engajamento foi feito a soma das respostas cedidas, dividida por 17, o número total de itens. Para obter-se o escore bruto de Vigor, Dedicação e Concentração foi preciso somar separadamente as respostas específicas a cada fator e dividir esse resultado pelo número total de itens dele. Vigor foi mensurado por seis itens: 1, 4, 8, 12, 15 e 17; Dedicação, por cinco itens: 2, 5, 7, 10 e 13; Concentração, por seis itens, 3, 6, 9, 11, 14 e 16, conforme Magnan *et al.* (2016).

Quanto aos participantes da pesquisa, dos 88 convidados, obteve-se resposta de 67 voluntários. Dentre os critérios que restringiram a pesquisa a participantes estão as seguintes características: homens e mulheres, a partir de 18 anos, com idades variadas, sendo excluídos, a título de delimitação da pesquisa, os trabalhadores afastados ou de férias no momento da coleta de dados, pois não estavam presentes no momento da pesquisa, além dos participantes que não entregassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado, concordando com a pesquisa. Além disso, 6 participantes não preencheram e assinaram o TCLE, enquadrando-se no critério de exclusão da pesquisa. Portanto, o Engajamento no Trabalho foi avaliado em uma amostra composta por 61 trabalhadores.

Para a coleta de dados, obedeceu-se as normativas da Resolução CNS 496, de 10/10/1996, que fornece as diretrizes e normas que regulamentam a pesquisa com seres humanos no Brasil. A técnica utilizada foi a aplicação de um questionário sociodemográfico e a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho, os quais foram disponibilizados por meio de um *link* em um *software online* (plataforma eletrônica Google Forms®) que forneceu os formulários contendo as perguntas dos instrumentos já citados. O *link* ficou disponível entre 19 de Agosto de 2016 e 09 de Setembro de 2016, e foi enviado aos *e-mails* dos gestores de cada setor, conforme acordo com a empresa participante.

Esta pesquisa atende ao disposto na Resolução CNS 466/2012, a qual prevê que os dados obtidos nesta coleta poderão ser utilizados na publicação de artigos científicos, mas, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes como dados de identificação. Os dados coletados serão armazenados em local seguro, junto aos pesquisadores, por um período de cinco (5) anos.

Para auxiliar no tratamento dos dados, foram utilizados os softwares *Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics®)* e o *Microsoft Office Excel®*, que permitiram a tabulação e geração de estatísticas acerca dos dados coletados. Além disso, fez-se a escolha por testes estatísticos não-paramétricos, os quais utilizam, para o cálculo de sua estatística, postos atribuídos aos dados ordenados e são livres da distribuição de probabilidades dos dados estudados (REIS e JUNIOR, 2007), pelo fato das variáveis *likert* não serem escalas quantitativas e não constituírem elementos suficientes para uma

distribuição normal de dados (CAMPOS, 2000), o que permitiria uma análise probabilística. Para a variável idade, utilizou-se a correlação de Spearman¹; para sexo, empregou-se o teste de Wilcoxon¹ para amostras independentes; e para renda mensal e tempo de serviço, mensurou-se através do teste de Kruskal-Wallis¹ para amostras independentes. Além do mais, foi utilizado da comparação com a literatura existente para analisar os dados e ordenar os resultados adequadamente.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção observam-se as análises e discussões dos resultados, decorrentes da pesquisa realizada.

5.1 Características Sociodemográficas predominantes dos participantes

Tabela 1 – Características sociodemográficas predominantes dos participantes da pesquisa.

Características		Frequência absoluta	(%)
Sexo	Masculino	49	82,32%
Estado Civil	Solteiro	27	55,10%
Faixa Etária	18-28 anos	27	55,10%
Escolaridade	Pós-graduação	22	44,89%
Renda Familiar	Mais de R\$ 5.001,00	15	30,61%
Tempo de empresa	De 1 ano a 5 anos	28	57,14%
Meio de transporte	Carro próprio	25	51,02%
Mora com	2 pessoas	14	28,57%
Profissão	Analista de Sistemas	21	42,85%
Cargo	Analista de Sistemas	15	30,61%
Setor	Desenvolvimento	16	32,65%

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Os resultados mostram que os participantes da pesquisa, em sua maioria, apresentam as seguintes características: sexo masculino, solteiros, entre 18 e 28 anos, com a escolaridade de pós-graduação, que estão há no mínimo 1 ano e no máximo 5 anos na empresa, com a ocupação de Analista de Sistemas no setor de Desenvolvimento, que utilizam carro próprio como meio de transporte, moram com duas (2) pessoas, e tem a renda familiar de mais de R\$ 5.001,00.

5.2 Grau de Engajamento no trabalho

Tabela 2 – Escores médios do Engajamento e dos fatores que o compõe.

Escore médios								
	Engajamento	DP	Fator Vigor	DP	Fator Dedicação	DP	Fator Concentração	DP
Geral	4,33	0,88	4,88	1,20	4,66	0,74	4,11	0,85
18-28	4,42	0,87	5,02	1,35	4,73	0,83	4,23	0,90

¹ Testes estatísticos não-paramétricos utilizados nesta pesquisa. Citaram-se apenas como referência, pois não é foco deste trabalho explicar sobre a teoria estatística e seus diversos testes.

anos								
29-39	4,30	0,76	4,91	1,14	4,67	0,93	4,03	0,75
anos								
Acima dos 40	3,11	1,91	2,2	0,94	3,3	2,96	3,08	0,58
anos								

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Em relação a amostra do presente estudo apresentou escore médio no engajamento de 4,33 (DP=0,88). Como o estudo de validade da UWES brasileira “encontrou correlações significativas entre engajamento no trabalho e faixa etária laboral” (VAZQUEZ *et al.*, 2015), uma vez que os participantes foram distribuídos em grupos de idade, de acordo com a etapa da carreira: início da vida laboral (18 a 28 anos), formação profissional (29 a 39 anos) e consolidação de carreira (acima de 40 anos), e conforme a outra acima citada, devem ser analisados separadamente. Porém, os dados obtidos foram contrários ao achado na literatura brasileira, sendo que corroboram com o estudo de Schaufeli *et al.* (2006), o qual não encontrou correlação entre o papel da idade e o engajamento no trabalho.

O grupo de maior idade apresentou média de engajamento (M=3,11; DP=1,91) menos elevada que o grupo de início laboral (M=4,42; DP=0,87) e em formação profissional (M=4,30; DP=0,76). Isso pode se relacionar ao fato de que o tamanho da amostra disponível nesta pesquisa não contemplava a mesma quantidade de pesquisados para todas as faixas etárias.

Do ponto de vista teórico, há evidências de que é importante avaliar cada fator separadamente para compreensão do modo como o engajamento no trabalho se ordena em situações práticas da vida laboral. Altos ou baixos níveis de engajamento no trabalho podem ser explicados em relação à contribuição de cada dimensão para o resultado encontrado. Por este motivo, os dados foram analisados de maneira separada, e foi seguido as normas para interpretação dos escores de engajamento (MAGNAN *et al.*, 2016), as quais mostram o percentil de cada “grau” de engajamento e de cada fator que o compõe, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Graus de Engajamento obtidos por faixa etária.

	Engajamento	%	Fator Vigor	%	Fator Dedicação	%	Fator Concentração	%
18-28 anos	4,42	35%	5,02	75%	4,73	60%	4,23	60%
29-39 anos	4,30	35%	4,91	60%	4,67	40%	4,03	35%
Acima dos 40 anos	3,11	10%	2,2	5%	3,3	10%	3,08	10%

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

O escore bruto do Engajamento total da faixa entre 18 e 28 anos foi de 4,42, sendo utilizado 4,41 que está presente na tabela e é mais próxima a média. Assim, o escore percentílico equivalente foi de 35. Esse resultado sugere que 35% da população apresenta média de engajamento menor que este grupo (MAGNAN *et al.*, 2016). Do mesmo modo, o escore bruto do Engajamento total da faixa entre 29-39 anos foi de 4,30, sendo utilizado 4,28 que está presente na tabela e é mais próxima a média. Assim, o escore percentílico

equivalente foi de 35, que sugere que 35% da população apresenta média de engajamento menos que este grupo. Já o escore bruto do Engajamento total da faixa etária acima dos 40 anos foi de 3,11, sendo utilizado 3,43 que está presente na tabela e é mais próxima a média. Assim, o escore percentílico equivalente foi de 10, sugere que 10% da população apresenta média de engajamento menor que este grupo.

Por meio da observação dos dados obtidos na presente pesquisa, elucidados na Tabela 3, pode-se constatar que os graus de engajamento no trabalho das faixas etárias 18-28 anos e 29-39 anos são iguais, sendo estes 35% maiores que a média destes grupos, porém, quando analisados os fatores Vigor, Dedicação e Absorção de forma separada, os grupos apresentam dados diferentes. O grupo entre 18-28 anos apresenta 75% de Vigor desenvolvido, além de 60% de Dedicação e de Concentração. O grupo entre 29-39 anos apresenta 60% do Vigor desenvolvido, 40% de Dedicação e 35% de Concentração. Já o engajamento dos colaboradores acima dos 40 anos é somente de 10%, contendo 5% de vigor, 10 % de dedicação e de concentração.

Comparando os resultados dos grupos, é possível notar que o grupo de colaboradores acima dos 40 anos é menos engajado do que o grupo de trabalhadores entre 29-39 anos, que por sua vez é menos engajado que o grupo entre 18-28 anos. Estes dados contrapõem os resultados obtidos em Vazquez *et al.* (2015). Como dito anteriormente, o resultados podem se relacionar ao fato de que o tamanho da amostra disponível nesta pesquisa não contemplava a mesma quantidade de pesquisados para todas as faixas etárias, ou não representou uma amostra confiável estatisticamente, ou ainda o grupo pesquisado pode possuir esta particularidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que esta pesquisa aborda os conceitos de engajamento no trabalho, e suas mudanças no processo histórico, e tem como objetivo identificar o grau de Engajamento no Trabalho dos profissionais que atuam em uma empresa de *softwares* para o agronegócio, localizada no Oeste do Paraná, se faz necessário o entendimento do que é engajamento para que se possa iniciar qualquer ação em torno disso, pois dele partirão suas causas, consequências e outras intervenções (SCHAUFELI *et al.*, 2013). Sendo assim, pode-se dizer que o engajamento no trabalho é um estado afetivo-motivacional positivo de realização, que se caracteriza por **vigor**, que se refere a altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços na realização de atividades no trabalho, a capacidade de não se fadigar facilmente, e a persistência perante as dificuldades; **dedicação**, que compreende um forte envolvimento com o trabalho, acompanhado de sentimentos de entusiasmo e significância, orgulho e inspiração; e **absorção**, que se remete a um estado de imersão total no trabalho, caracterizado pela passagem rápida do tempo, e pela incapacidade de separar-se do trabalho (BAKKER *et al.*, 2007 e 2008; MASLACH *et al.*, 2001; SALANOVA, 2009; SCHAUFELI *et al.*, 2002 e 2004; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Sendo assim, este trabalho seguiu a normatização estabelecida por Vazquez (2015) e Magnan *et al.* (2016), que dividiu a amostra em três grupos etários para a análise e em três fatores que compõem o engajamento. Para adequada interpretação dos escores de engajamento, levantou-se os escores brutos de cada sujeito, obtidos pela soma das respostas cedidas a cada item dividido por 17, que é o número total de itens da escala. Ao obter o escore bruto, localizou-se na tabela de normas² o escore percentílico correspondente. Quando não

² Tabela elaborada por Magnan *et al.* (2016).

havia na tabela o valor exato do escore bruto, usou-se o escore presente mais contíguo possível, arredondando em direção à média.

Nesta pesquisa, em confluência com achados internacionais, não foram encontradas relações significantes entre engajamento no trabalho e tempo de serviço dos profissionais ou sexo (MAGNAN *et al.*, 2016). Além disso, corrobora com o estudo de Schaufeli *et al.* (2006), o qual não encontrou correlação entre o papel da idade e o engajamento no trabalho. Segundo Magnan *et al.* (2016), pesquisas internacionais são dúbias quanto ao papel da idade no engajamento no trabalho, tanto que, as normas brasileiras exibem a particularidade de serem diferentes segundo grupos etários, “o que não ocorreu em nenhum estudo de normatização em outros países”. Outro estudo, porém, indicou que existe correlação fraca, com variância explicada de 2% a 4% para as amostras holandesas e amostras internacionais, respectivamente (SCHAUFELI e BAKKER, 2004).

A organização pesquisada neste trabalho teve seu grau de Engajamento identificado como presente porém pouco desenvolvido, tendo em vista que o grau observado dos trabalhadores entre 18 e 39 anos teve como resultados valores com escores correspondentes a 35% do Engajamento possível dentro do grupo de padronização, e 10% acima dos 40 anos. Portanto, refutam-se duas das três hipóteses iniciais, as quais se referiam ao grau de engajamento no trabalho como mediano ou alto. Uma das hipóteses tratava de nível baixo de engajamento, sendo esta a hipótese mais próxima do resultado observado.

De acordo com Schaufeli *et al.* (2013), trabalhadores engajados podem gerar benefícios e consequências positivas para si, para os colegas e para a organização. A ação de mapear as causas e consequências do engajamento é importante porque esclarece o papel das partes envolvidas, além de permitir que o trabalhador possa desempenhar ao máximo sua capacidade de trabalho, de forma positiva e saudável. Existem, segundo Schaufeli *et al.* (2013), alguns aspectos consequentes do engajamento, que envolvem o aumento da produtividade, do desempenho e da rentabilidade perante os demais (BAKKER *et al.* 2007, SCHAUFELI *et al.*, 2006, 2008).

Sendo assim, corroborando com Schaufeli *et al.* (2013), as organizações podem influenciar as condições de trabalho, nos recursos de trabalho disponibilizados e no ambiente organizacional de maneira positiva, desta mesma maneira as estratégias individuais são importantes para aumentar o engajamento e criar um ambiente favorável para que ele se perdure. Isto permite que um ambiente positivo seja criado dentro da organização, contudo a organização necessita ainda empregar esforços para criar as condições favoráveis, como políticas consequentes, investimentos e preparação das lideranças para criar cenário favorável para o engajamento dos trabalhadores. Com isto, para os trabalhadores é necessário que haja um acompanhamento profissional, por meio do qual, estes possam falar sobre suas fontes de estresse, e proporcionar um meio para que este trabalhador consiga ser assertivo nas suas relações profissionais, pois isto permite que ele descubra seus valores no trabalho, seja prestativo e aprecie a convivência com as outras pessoas e enfrente seu trabalho de forma diferente, ou seja, propicia criar uma perspectiva mais positiva de olhar para o trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2013)

Portanto às organizações é indicado que avaliem e interpretem informações sobre os recursos de trabalho e pessoais, engajamento e resultados organizacionais, para que se obtenham evidências sobre a carência do ambiente de trabalho, ou exigências elevadas demais, para que os gestores possam intervir positivamente no sentido de tratar os problemas especificamente detectados de modo efetivo. Além disso, estes recursos podem auxiliar os gestores a fornecerem feedbacks para que os colaboradores obtenham uma percepção mais acurada do que deve ser melhorado e do que está indo bem em termos de desempenho no trabalho.

Com a realização desta pesquisa, percebe-se que no Brasil, o tema engajamento no trabalho conta com uma quantidade incipiente de material bibliográfico para consulta. Pode-se citar que, em 2011, foi publicado pelos autores Siqueira, Martins, Orengo, e Souza o primeiro capítulo sobre o assunto, sendo a primeira obra no contexto nacional. E apenas em 2013, os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez publicaram uma obra intitulada “Engajamento no Trabalho”, que se torna a primeira obra completa no contexto nacional. Em 2015, os autores Vazquez, Magnan, Pacico, Huts e Schaufeli validaram uma escala mundialmente conhecida para verificar os aspectos acerca do engajamento, cuja foi utilizada nesta pesquisa.

A atual pouca disponibilidade de materiais para este tema tornou esta pesquisa um dos trabalhos pioneiros pelo fato de que utiliza a escala validada como instrumento de avaliação e levantamento de dados para análise. Os resultados obtidos por ela contribuem para criação de novos parâmetros de avaliação, e pode proporcionar as futuras pesquisas auxílio para comparação e análise de seus dados. Com mais materiais bibliográficos disponíveis seria possível validar com ainda maior precisão as pesquisas em torno do tema Engajamento, portanto é importante que outras pesquisas nesta área sejam feitas. Sugere-se ao leitor que incentive a produção de conhecimento nesta área do conhecimento como forma de ampliação da ciência e de seu aprofundamento em Engajamento no Trabalho.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B. *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 26-44, 2005.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. *The job demands-resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. B.; HAKANEN, J. J.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU, D. *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284, 2007.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. *Where to go from here: integration and future research on work engagement*. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Org.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press. P. 181-196, 2010.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. *Burnout contagion process among teachers. Journal of Applied Social Psychology*, 30 (11), 2289-2308, 2000.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. **Work Engagement: an emerging concept in occupational health psychology**. London: Work & Stress. 2008.

BASTOS, A. V. B. B.; GODIM, S. M. G.; LOIOLA, E. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. R.Adm.*, São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

CAMPOS, G.M. **Estatística prática para docentes e pós-graduandos**. 2000. Acesso em: 26/10/2016. Disponível em: <
http://143.107.206.201/restauradora/gmc/gmc_livro/gmc_livro_cap14.html>.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico. um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 9, n. 4, p. 42-64, 2014.

COLOMBELLI, R. L. **Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do Supremo Tribunal de Justiça (STJ)**. 2009. 40 f, Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DINIZ, P. W. B; OLIVEIRA, S. R; QUEVEDO, A. P. F. **A vida pode ser linda para os funcionários de uma Unidade Franqueada de O Boticário: um estudo de caso sobre cultura organizacional**. (2012). Disponível em: <<http://www.convibra.org/2012.asp?ev=30&lang=pt&ano=2012>>. Acesso em: 21 de Mar de 2016.

FERREIRA, M. C. *et al.* **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia. V.7, n.2, p. 271-280, jul/dez. 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

GONZÁLEZ-ROMÁ, V. et al. *Burnout and Work Engagement: independent factors or opposite poles?* **Journal of Vocational Behaviour**, v. 68, p. 165-174, 2006.

KAHN, W. A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. **Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates**. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299, 1939.

LLORENS, S., SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. and SALANOVA, M. "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?", **Computers in Human Behavior**, Vol. 23, pp. 825-41, 2007.

MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C. S; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht da Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, 15 (2), pp. 133-140, 2016.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. *Job Burnout*. **Annu. Rev. Psychol.** 52:397-422, 2001.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. - Novo Hamburgo, RS: FEEVALE, 2013.

REIS, G. M.; JÚNIOR, J. I. R. **Comparação de testes paramétricos e não paramétricos aplicados em delineamentos experimentais**. III SAEPRO – 2007 - UFV. Acesso em: 26/10/2016. Disponível em: < <http://www.saepru.ufv.br/wp-content/uploads/2007-3.pdf>>.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11. Ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El engagement em el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da Mudança Organizacional: Uma revisão Teórica**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B., *Utrecht work engagement scale: version 1*. In: *Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. 2003.

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

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66. n. 4, p. 701-716, 2006.

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

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

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T.; RHENEN, V. *Whorkaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* **Applied Psychology: An International Review**, 57 (2), 173-203, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, p.168, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, A. L. **O engajamento e o desenvolvimento organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais - um estudo de caso do colégio Marista Assunção**. Dissertação (Especialização em Marketing) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A Pesquisa Científica**. In: Métodos de pesquisa. [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SIMPSON, M. R. *Engagement at work: A review of the literature*. **International Journal of Nursing Studies**, v. 49, p. 1012-1024, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; JÚNIOR, S. G. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. IN: ZANELLI, J. C., ANDRADE, J. E., & BASTOS, A. V. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; LIMA, L. G.; AGAPITO, P. R.; SOUZA, W. S. Construção e validação fatorial da Escala de Engajamento no Trabalho - EEGT. **Anais do Congresso Luso-Brasileiro de Psicologia da saúde e Congresso Ibero-Americano de Psicologia da Saúde**, 2/1. 2011.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. S. Engajamento no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. Cap. 10, p. 147 - 156, 2014.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. SCHAUFELI, W. B. *Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale*. Psico-UFS, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 207-217, mai./ago. 2015.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N., ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional**, 2004.