



## ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ENSAIO TEÓRICO NA BUSCA DO ELO COM O DESENVOLVIMENTO

**Vanessa Hasper Dessbesell  
Denize Grzybovski  
Lineia Carneiro  
Liane Beatriz Rotili**

### Resumo

As mudanças organizacionais e sociais que ocorreram na segunda metade do século XX transformaram o modo como as pessoas realizam e percebem o trabalho. Nesse contexto emerge a contribuição do engajamento para o debate no contexto do desenvolvimento pela perspectiva da Psicologia Positiva, pelo potencial em desenvolver um ambiente positivo e eficaz no trabalho, resgatando a concepção de prazer *no* e *com* o trabalho. O elo entre engajamento no trabalho com desenvolvimento é uma lacuna teórica a ser explorada, cuja aproximação inicial se dá por meio do presente ensaio. Um estudo comparativo entre engajamento no trabalho e desenvolvimento regional pode oferecer importantes elementos para refletir as transformações organizacionais, beneficiando toda uma comunidade, local ou regional.

**Palavras-chaves:** Engajamento. Trabalho. Desenvolvimento. Transformações organizacionais. Psicologia Positiva.

### 1 PROVOCAÇÕES PRELIMINARES

As mudanças organizacionais e sociais que ocorreram na segunda metade do século XX transformaram o modo como as pessoas realizam e percebem o trabalho. O momento mais crítico na história do mundo do trabalho foi a década de 1980, marcado pela crise da materialidade/objetividade dos trabalhadores e a subjetividade do trabalho (ANTUNES, 1998). A lógica capitalista gerou contradições entre o capital e o trabalho, em razão de um nível de exploração do trabalhador e produziu ameaças constantes na sociedade (ROHM; LOPES, 2015). E, à luz dos postulados marxistas, é possível reconhecer que as mudanças de conjuntura produziram novas concepções e práticas ao processo de trabalho, ao trabalhador e às relações sociais (ROHM; LOPES, 2015) e, ao mesmo tempo negligenciaram o processo educativo e o desenvolvimento do ser social por meio do trabalho, alienando trabalhadores e assujeitando-os à concepção de trabalho como obrigação e por razões materiais (ANTUNES, 1998; SENNETT, 2000; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014).

Nesse contexto emerge a contribuição do engajamento para o debate no contexto do desenvolvimento pela perspectiva da Psicologia Positiva, pelo potencial



em desenvolver um ambiente positivo e eficaz no trabalho, resgatando a concepção de prazer *no* e *com* o trabalho. A origem dos estudos sobre engajamento no mundo do trabalho está na Sociologia do Trabalho e na Psicologia Organizacional, e, no contexto contemporâneo emergem estudos com base nos constructos de comportamento organizacional positivo. O elo entre engajamento no trabalho com desenvolvimento é uma lacuna teórica a ser explorada, cuja aproximação inicial se dá por meio do presente ensaio.

Um estudo comparativo entre engajamento no trabalho e desenvolvimento regional pode oferecer importantes elementos para refletir as transformações organizacionais, beneficiando toda uma comunidade, local ou regional, promovendo desta forma o desenvolvimento. Este ensaio teórico está organizado em quatro partes, incluindo-se esta introdução. A seção 2 apresenta uma reflexão teórica do engajamento no trabalho, a seção 3 aspectos relacionados ao desenvolvimento, logo após, na seção 4, são apresentados as contribuições e desafios da discussão sobre engajamento no trabalho para o desenvolvimento.

## **2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

O termo engajamento tem sido tratado em diversas disciplinas acadêmicas: Sociologia, Ciência Política, Psicologia e Comportamento Organizacional (BRODIE et al., 2011). Na área de gestão e na literatura surgiu na década de 1990, seguindo na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004). Partindo dos estudos do comportamento negativo, depois de ter estudado as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e exaustão (Síndrome de *Burnout*), a psicologia positiva procurou então evidenciar quais seriam os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente positivo e eficaz no trabalho.

Para Gonzales-Roma et al. (2006), engajamento esta relacionado com o trabalho positivo de espírito. Para tanto especificou três dimensões, as quais são: vigor, dedicação e absorção no trabalho. Vigor é caracterizada por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo em face de dificuldades. Dedicação é caracterizada por entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. E, a terceira dimensão definiu como



absorção, caracterizada pela concentração total em seu trabalho, onde o tempo passa depressa e encontra dificuldades em desapegar-se do mesmo.

Outra característica no engajamento no trabalho é a motivação intrínseca, pois os trabalhadores realizam seus trabalhos pelo prazer e não apenas por recompensas, percebida como uma consequência do trabalho realizado (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). O engajamento além de estar relacionado ao trabalho e as características de vigor, dedicação e absorção, é considerando um estado persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 5).

As mudanças organizacionais e sociais transformaram o modo como às pessoas encaram o trabalho na atualidade. Neste sentido, os trabalhadores estão buscando cada vez mais autodesenvolvimento, ação cooperativa e envolvimento em atividades prazerosas e de realização pessoal. A partir desta visão, o termo engajamento no trabalho surgiu para descrever as pessoas que sentem prazer em suas atividades e que buscam um equilíbrio. Nesta perspectiva, “o aspecto central está na associação do engajamento no trabalho à produtividade de modo positivo, sem que esse engajar-se signifique abrir mão da saúde física e psicológica” (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 8).

O termo engajamento no trabalho está associado não somente a maior satisfação no trabalho, mas também em melhores resultados de negócios, como a rentabilidade e produtividade. Quando se esta emocional e racionalmente engajado, o trabalho não é percebido como algo que interrompe o dia-a-dia, mas como uma parte integrada de nossas vidas, levando a um equilíbrio profissional e pessoal (EYL, 2015).

Quando os recursos de trabalho não são suficientes, “é provável que a motivação diminua e o engajamento das pessoas nas atividades se perca”, pois elas não teriam razões tentar encontrar as melhores soluções (SCHAUFELI, DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 41). Para então estimular o engajamento o autor sugere, “incrementar os recursos de trabalho e reduzir as exigências estressantes que promovem efeitos negativos nos colaboradores”. Conforme demonstrado no quadro 1, o autor elenca a visão das exigências que são fontes de estresse e recursos de trabalho internos e externos que potencializam o engajamento.



Quadro 1 – Visão geral sobre exigências e recursos de trabalho

Fontes de estresse		Recursos potencializadores de engajamento	
Exigências do trabalho	Recursos externos de trabalho	Recursos internos de trabalho	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão por prazos curtos e elevação da quantidade de trabalho</li> <li>• Horas extras</li> <li>• Exigências emocionais (alunos problemáticos, chefes ausentes, negociação com clientes difíceis)</li> <li>• Atividades que exigem esforço físico</li> <li>• Exigências intelectuais, tais como: tomada de decisão que envolve elementos diversificados ou atividades com elevada necessidade de memorização</li> <li>• Conflito entre as demandas de trabalho e a vida pessoal</li> <li>• Insegurança no trabalho</li> <li>• Conflitos interpessoais no trabalho</li> <li>• Conflito de papéis, tais como lidar com tarefas contraditórias, informações ambíguas ou atividades diversas incompatíveis com seu trabalho</li> <li>• Ambiguidade de papéis, quando as expectativas não estão claras</li> <li>• Rotinas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade para definir como e quando trabalhar (autonomia)</li> <li>• Suporte psicossocial dos colegas</li> <li>• <i>Feedback</i> construtivo</li> <li>• Bom relacionamento com seu gestor direto</li> <li>• Oportunidade para de desenvolver profissionalmente na organização</li> <li>• Bom ambiente de trabalho</li> <li>• Valorização</li> <li>• Espírito de equipe</li> <li>• Diversidade de tarefas</li> <li>• Papel claramente estabelecido</li> <li>• Participação nas decisões</li> <li>• Oportunidade de carreira</li> <li>• Responsabilidade no trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimismo</li> <li>• Resiliência</li> <li>• Estratégias ativas de <i> coping </i></li> <li>• Autoeficácia</li> <li>• Extroversão</li> <li>• Estabilidade emocional</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Atitude proativa e iniciativa pessoal</li> <li>• Flexibilidade e adaptação</li> <li>• Assertividade</li> <li>• Crença de que tem controle sobre seu futuro (<i>locus</i> interno de controle)</li> </ul>	

Fonte: Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

Completando a ideia de recursos de trabalho Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006), explica que o engajamento no trabalho medeia à relação entre os recursos e o comprometimento organizacional, identificando como plausível supor que os trabalhadores estão comprometidos com a organização porque a mesma forneceu-lhes os recursos para alcançar seus objetivos, além de oportunidade para a aprendizagem, crescimento e desenvolvimento profissional.



Os recursos de trabalho disponíveis em uma organização conforme complementa Bakker, Emmerik e Euwema (2006) estão relacionados com o engajamento no trabalho, visto que recursos baixos e altas demandas caracterizam equipes com alta concentração de esgotamento. Na mesma linha de pensamento, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) afirmam que os recursos de trabalho são provedores de energia e de suporte psicossocial. Normalmente os recursos de trabalho são entendidos como recursos físicos ou condições de trabalho existentes na organização, além de *feedback* construtivo do supervisor, companheirismo de colegas, possibilidades de autodesenvolvimento no trabalho, inserção em programas de treinamento e desenvolvimento da organização, oportunidade de carreira e nível de autonomia para atuar profissionalmente no trabalho. A combinação adequada dos recursos de trabalho com afetos positivos como satisfação, sensação de estar realizando atividades significativas, sentimento de autoeficácia, sensação de pertencer a um grupo de pessoas de trabalho, previne, neutraliza, diminuem o efeito negativo do estresse, influenciando no engajamento das pessoas no trabalho.

Entre os benefícios do engajamento no trabalho nas diferentes esferas organizacionais, podemos citar que: colaboradores apresentam desempenho melhor; estudantes obtêm maiores médias; colaboradores são leais a suas organizações e a taxa de rotatividade é menor; apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra; gerentes são percebidos como líderes inspiradores por seus subordinados, colaboradores cometem menos erros e causam menos acidentes; ficam mais satisfeitas com suas atividades; sentem-se mais confortáveis consigo mesmos e são mais resistentes ao estresse.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) concordam que pessoas engajadas no trabalho se dedicam não porque sentem alguma compulsão ou vício interno para fazê-lo, mas porque sentem prazer tornando-se produtivas. Diferente de estar viciado no trabalho, onde a pessoa sente uma necessidade irresistível de trabalhar e dificilmente têm vida social fora do ambiente de trabalho.

Para aumentar o nível de engajamento as organizações precisam se assegurar que seus colaboradores trabalhem com prazer e que suas atividades combinem talentos, conhecimento, habilidades, criando condições para que o engajamento no trabalho tenha espaço e possa ser posto em prática, sendo assim,



“o ponto de partida para repensar a organização em termos de engajamento deve ser o colaborador, o que significa que é necessário mudar a situação de trabalho ou seus arranjos produtivos” (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 81).

Bakker e Demerouti (2008) citam quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados desenvolvem melhor seu desempenho: experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo; melhor saúde psicológica e física; criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais (por exemplo, o apoio de outros); compartilhamento do engajamento com os outros.

Pesquisas demonstram, que é mais comum o contágio de emoções positivas do que emoções negativas, portanto, a chance de um colaborador engajado influenciar seus colegas é maior do que a de um colaborador desmotivado (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Com o objetivo de mensurar o engajamento no trabalho os autores Schaufeli e Bakker (2003), validaram um questionário de autoinforme denominado *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* utilizado como instrumento de pesquisa para o assunto, ele foi desenvolvido para medir os três aspectos constituintes do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Quanto mais alto o escore identificado em vigor, mais alto o nível de energia no trabalho. Apresentar altos escores de dedicação, a pessoa se identifica com o seu trabalho, percebe como algo de significado, inspirador e desafiador sentindo entusiasmo e orgulho em relação ao trabalho. Altos escores de absorção significa que a pessoa sente-se envolvido e imerso no trabalho, têm dificuldade em desapegar-se e esquece tudo a sua volta, parecendo que o tempo voa quando estão trabalhando.

### 3 DESENVOLVIMENTO

O termo desenvolvimento a partir da década de 50 encontra e ocupa lugar de destaque nas Ciências Sociais aplicadas, inicialmente estava vinculado à questões econômicas e atualmente sua abrangência contribui para a integração de diversas áreas do conhecimento, fomentando desta forma a interdisciplinaridade. Esta capacidade de transformação em diferentes enfoques é umas das principais características do desenvolvimento, responsável por sua vitalidade e longevidade (SIEDENBERG, 2012).



Neste contexto, o conceito de desenvolvimento tem relação próxima ao conceito de transformação, pois é a partir das transformações que ocorrem modificações que são necessárias para um melhor aproveitamento e aperfeiçoamento do espaço físico, dos recursos humanos e dos meios disponíveis. “Estas modificações acabam por beneficiar toda uma comunidade, local ou regional, promovendo desta forma seu desenvolvimento”, afirma Sausen (2012, p. 254).

Para Sen (2010, p. 17) “desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam.” Contribuindo de forma relevante sobre como atingir o desenvolvimento por meio do bem-estar. Segundo ele, o desenvolvimento deve ser visto como liberdade, sendo esta considerada tanto como fim quanto como meio para o desenvolvimento. O bem-estar reside na liberdade de poder escolher, sendo o bem-estar social resultado do bem-estar individual.

Na contemporaneidade acredita-se que as pessoas são tanto os meios quanto o fim para alcançar desenvolvimento. Assim, sob o prisma do desenvolvimento humano, o que importa é como os frutos do progresso e do crescimento econômico melhorarão a vida de todos. Nas palavras de Oliveira (2002, p. 45), o PNUD (2006) indica que:

a longo prazo, nenhum país pode manter – e muito menos aumentar – o bem-estar de sua população se não experimentar um processo de crescimento que implique aumento da produção e da produtividade do sistema econômico, amplie as opções oferecidas a seus habitantes e lhes assegure a oportunidade de empregos produtivos e adequadamente remunerados. Por conseguinte, o crescimento econômico é condição necessária para o desenvolvimento humano [e social] e a produtividade é componente essencial desse processo. Contudo, o crescimento não é, em si, o objetivo último do processo de desenvolvimento; tampouco assegura, por si só, a melhoria do nível de vida da população.

O desenvolvimento humano está ocupando lugar central no debate sobre o desenvolvimento desde o início da década de 1990, com o Relatório de Desenvolvimento Humano Global do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), discutindo o desenvolvimento de forma diferente da usual. Sendo definido como o processo de ampliação das escolhas e liberdade das pessoas para que elas tenham capacidades e oportunidades para serem aquilo que desejam ser, nesta abordagem as pessoas são colocadas no centro da discussão bem como suas oportunidades e capacidades (PNUD, 2017).



Sob o prisma do desenvolvimento organizacional, Bennis (1972, p. 21) afirma tratar-se de uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança”. E se faz necessário sempre que as instituições sociais concorrem e lutam pela sobrevivência.

Beckhard (1969) afirmam que desenvolvimento organizacional não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais com vistas a promover mudança planejada pautada em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional. Hesketh (1977) sugere que seja compreendido como uma subárea de interesse da teoria das organizações, que pretende interpretar as mudanças ambientais e elaborar propostas em prol da inovação ou adaptação organizacional e isso contribui para a evolução ou sobrevivência da organização.

A noção de mudança e inovação, como questão de sobrevivência e sucesso organizacional intrinsecamente ligada à cultura de aprendizagem contínua, na qual as organizações necessitam apoiar-se nas pessoas como base do processo iniciado pelo indivíduo, passando pelo grupo e chegando à organização (FLEURY; FLEURY, 1997).

Sob o prisma do desenvolvimento econômico, novas abordagens consideram crescimento econômico e desenvolvimento econômico como dois fenômenos distintos, mas complementares. “[...] desenvolvimento é, basicamente aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo, à disposição de determinada coletividade” (FURTADO, 1963, p. 115).

O desenvolvimento econômico de um país, região ou município pode ser entendido como um processo contínuo de crescimento econômico acompanhado por mudanças qualitativas nos indicadores de bem-estar econômico e social. Furtado (1963 p. 19) define a teoria do desenvolvimento como a que busca “explicar, numa perspectiva macroeconômica, as causas e o mecanismo do aumento persistente da produtividade do fator trabalho e suas repercussões na organização da produção e na forma como se distribui e utiliza o produto social”.

No entendimento de Oliveira (2002):





A busca desenfreada pela industrialização e pelo desenvolvimento econômico levou a maioria dos países do mundo a concentrar seus esforços na promoção do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), deixando a qualidade de vida em segundo plano. O crescimento econômico era visto como meio e fim do desenvolvimento. Esta visão está mudando lentamente.

O crescimento econômico não pode ser considerado um fim em si mesmo, tem de estar relacionado com a melhoria de vida dos indivíduos e com o fortalecimento das liberdades, afirma Sen (2010) Cada vez mais, a sociedade preocupa-se em vislumbrar como o crescimento econômico afeta a qualidade de vida de toda a população. “A questão central passa da tradicional pergunta de quanto se está produzindo para como isto está afetando a qualidade de vida da população” (OLIVEIRA, 2002).

Neste sentido o pensamento de ter pessoas engajadas no trabalho apenas para aumentar a produtividade não é aceito no mundo contemporâneo, deve se pensar em desenvolvimento organizacional com vistas ao desenvolvimento territorial em sua totalidade, ou seja, desenvolvimento econômico e melhora da qualidade de vida da população.

### **3.1 Contribuições e desafios do engajamento no trabalho para o desenvolvimento**

Na contemporaneidade os estudos acadêmicos sobre comportamento organizacional evidenciam aspectos que proporcionam ambientes positivos e eficazes de trabalho. Partindo dos pressupostos da psicologia positiva, as pesquisas sobre engajamento no trabalho têm como aspecto central associar esse à produtividade de modo positivo, sem que os funcionários abram mão da saúde física e psicológica (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; SCHAUFELLI; BAKKER, 2004).

Neste contexto, o termo engajamento no trabalho está associado não somente a maior satisfação no trabalho, mas também em melhores resultados de negócios, como a rentabilidade e produtividade (EYL, 2015). Segundo Lopes (2002) os recursos endógenos das organizações podem ser usados na aproximação dos resultados econômicos com o desenvolvimento regional.



As transformações organizacionais que geram resultados positivos para o desenvolvimento econômico podem gerar modificações e aperfeiçoamento do espaço físico, dos recursos humanos e da região em que atuam, beneficiando toda comunidade (local ou regional), gerando efetivamente desenvolvimento (SAUSEN, 2004). O crescimento, no entanto, é uma condição efetiva para o desenvolvimento, mas não qualquer crescimento ou crescimento a qualquer custo sob o risco de não ser necessariamente útil a um desenvolvimento para as pessoas e para onde elas estão (LOPES, 2002, p. 17).

Sendo assim, é possível pensar na contribuição efetivamente do engajamento no trabalho para, primeiro, qualificar o crescimento e posteriormente, desenvolver por meio da transformação do mundo do trabalho resgatando o ser humano e o prazer no e com o trabalho. Segundo, que está relacionada com a primeira contribuição, é a qualificação do crescimento como decorrente da percepção que o trabalhador tem do trabalho que realiza. Terceiro, a qualificação da percepção do papel da organização através de recursos de trabalho como meio de desenvolvimento.

De forma simultânea a tais argumentos emergem os seguintes questionamentos: é possível mensurar os resultados do engajamento no trabalho para o desenvolvimento regional? O engajamento no trabalho atinge de que forma o desenvolvimento humano? O desenvolvimento organizacional acontece a qualquer preço, ou qualquer custo? As pessoas compreendem que seu engajamento transforma o mundo do trabalho? Qual a percepção que o trabalhador tem do trabalho que realiza? O engajamento qualifica o crescimento da organização para atingir desenvolvimento?

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- BAKKER, Arnold B., EMMERIK, Hetty Van, EUWEMA, Martin C. Crossover of burnout and engagement in work teams. **Work and Occupations**, v. 33, n. 4, p.464-489, nov. 2006.
- BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Carrer Development International**, v.13, n. 3, p. 209-233, 2008.



BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011.

EYL, E. **Work-life balance: can friends help?** 2015. Disponível em: <[http://www.huffingtonpost.com/eryc-eyl/worklife-balance-can-frie\\_b\\_8570062.html](http://www.huffingtonpost.com/eryc-eyl/worklife-balance-can-frie_b_8570062.html)>. Acesso em: 05 mai. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229-248, dez. 2010.

FURTADO, C. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

GONZALES-ROMA, V.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B., LLORET, S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**. v. 68, p.165-174, 2006.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B. Burnout and work engagement among teachers. **Journal of School Psychology**, v. 43, n. 6, p.495-513, 2006.

HESKETH, J. L. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

LOPES, A. S. Globalização e desenvolvimento regional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, n. 11, p. 9-25, 2002.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, mai/ago. 2002.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos Ebape.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, jan./mar. 2014.

PNUD. Programa Das Nações Unidas Para O Desenvolvimento. **Desenvolvimento humano para além das médias: 2017**. Brasília: PNUD: IPEA: FJP, 2017. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/IDH/desenvolvimento-alem-das-medias.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2017.



ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. L. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, nº 2, Artigo 6, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2015.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

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

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Occupational. Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. Adaptado e traduzido por: ANGST, Rosana, BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T., PORTO-MARTINS, Paulo C. **Escala de Engajamento do Trabalho de Utrecht**, 2009.

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, n. 3, p. 293-315, mar. 2004.

SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.