

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM PROFISSIONAIS MULTIDISCIPLINARES DE SAÚDE EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO SUL

Lori Ane Vargas de Freitas*

Lucas Charão-Brito**

RESUMO: Profissionais engajados demonstram maior entusiasmo, iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências do trabalho. Diante disso, este estudo tem o objetivo de identificar e descrever o engajamento no trabalho em profissionais multidisciplinares de uma secretaria de saúde em um município da Região Sul. Para tanto, esta pesquisa está pautada em um estudo descritivo e quantitativo a partir da utilização do instrumento de coleta de dados Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Os dados obtidos possibilitaram constatar que os profissionais pesquisados apresentam alto vigor e dedicação demonstrados a partir de sentimentos de realização e engajamento em relação ao trabalho. A dimensão absorção apontou a dificuldade que estes indivíduos possuem em se concentrar apenas nas suas tarefas de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento no trabalho; Profissionais; Saúde.

COMMITMENT TO WORK: A STUDY ON MULTIDISCIPLINARY HEALTH PROFESSIONALS IN A TOWN IN SOUTHERN BRAZIL

ABSTRACT: Committed professionals show more interest, initiative and internal resources to cope with work requirements. Current analysis identifies and describes commitment to work of multidisciplinary professionals in a health department in a municipality in southern Brazil. Current descriptive and quantitative research is based on the data collection tool called Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Data show that professionals under analysis have high stimulation and dedication revealed by feelings of achievement and engagement with regard to work. The absorption dimension indicated the difficulty that these people have in concentrating merely on their tasks.

KEY WORDS: Commitment to work; Professionals; Health.

* Psicóloga; Centro Universitário Franciscano (Unifra), Santa Maria (RS), Brasil.

** Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (RS), Brasil; E-mail: adm.lucascharao@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, mudanças fundamentais têm ocorrido no cenário mundial impactando o contexto interno e externo das organizações. Estas mudanças têm compelido as organizações a ampliarem sua visão e ação estratégica, bem como renovar seus modelos de gestão, principalmente em relação à gestão de pessoas, a fim de sobreviverem nos ambientes onde atuam (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Em paralelo a este cenário, encontra-se a transformação do modo como as pessoas encaram o trabalho na atualidade, ou seja, além do sustento, busca-se o autodesenvolvimento, o envolvimento em atividades prazerosas e a realização pessoal. É neste contexto que surge, a partir dos estudos de Kahn (1990), o conceito “engajamento no trabalho”, como forma de descrever indivíduos que sentem prazer nas suas atividades laborais, buscando o equilíbrio do seu trabalho em termos de saúde física e psicológica. Sendo que, pessoas engajadas são caracterizadas como dispostas, energizadas e dedicadas às suas atividades de trabalho, o que resulta em melhor desempenho, produtividade e resultados organizacionais (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUES, 2013; TARIS; SCHAUFELI, 2014; MAGNAN, et al., 2016).

Considerando o engajamento no trabalho como experiência que resulta em impactos positivos, para as pessoas, para os sistemas de gestão de pessoas, e para os aspectos produtivos das organizações, este estudo tem por objetivo identificar e descrever o engajamento no trabalho em profissionais multidisciplinares pertencentes à secretaria de saúde em um município da Região Sul.

Observa-se, portanto, que este estudo tem relevância na medida em que contribui para a literatura sobre o tema engajamento no trabalho, bem como para a descrição deste fenômeno nesta população específica. Identificar a presença ou ausência de engajamento é tão importante para as pessoas quanto para a organização onde estes profissionais atuam, ao passo em que abre possibilidades de identificar pontos fortes, ou promover ações que façam as pessoas sentirem-se inspiradas e motivadas no trabalho novamente. Os aspectos evidenciados nos resultados possibilitarão a criação de ações e práticas de gerenciamento de pessoas visando o aumento do engajamento no trabalho e na neutralização da síndrome de *burnout* – esgotamento emocional, além de bem-estar e satisfação no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Anteriormente e durante décadas, as investigações científicas estavam voltadas às doenças causadas pelo trabalho, como o estresse e a síndrome de *Burnout*. A partir de 1990, e principalmente com a consolidação da Psicologia Positiva em 2000, os estudos voltaram sua direção para os efeitos positivos do trabalho, de modo a perceber especialmente os fatores promotores de saúde, bem como os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente de positividade e eficácia no trabalho (CARVALHO, 2015; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

Conforme Siqueira (2014), o conceito de engajamento no trabalho é atribuído a Kahn (1990), que identificou este fenômeno entre indivíduos, por meio de suas expressões físicas, cognitivas, emocionais e mentais durante as atividades de trabalho. Segundo este autor, pessoas engajadas demonstram maior identificação com seu trabalho, e promovem um estado mental que possibilita a produção de resultados positivos, tanto para o próprio indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoal), quanto para a organização (qualidade do desempenho).

Alguns anos depois, Maslach e Leiter (1997) destacaram que os indivíduos engajados eram caracterizados por três aspectos principais: energia, envolvimento e eficácia. Estes três aspectos positivos são, simultaneamente, opostos às três dimensões clássicas do conceito de *Burnout* – exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional – e com esta concepção, engajamento no trabalho assumiu um polo oposto ao de *Burnout* (SIQUEIRA, 2014).

Diversas outras definições de engajamento no trabalho podem ser encontradas na literatura, existindo entre todas a concordância da condição positiva do engajamento do indivíduo em relação às suas atividades laborais. Para este estudo, considerou-se a concepção estabelecida por Schaufeli et al. (2002) que defendem o engajamento como construto distinto de *Burnout*, e que embora se relacionem entre si, seus conceitos seriam independentes. Este autor definiu engajamento no trabalho como um estado mental positivo que produz um sentimento de realização relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Quadro 1. Dimensões do engajamento no trabalho

Dimensão	Características
Vigor	Níveis elevados de energia mental, disposição em investir esforços no trabalho e persistência na resolução de dificuldades.
Dedicação	Estado elevado de envolvimento na realização laboral, experimentação pelo indivíduo de prazer, entusiasmo, desafio, inspiração e orgulho. Reconhecimento do significado do trabalho que realiza.
Absorção	Estado agradável de estar imerso e profundamente concentrado em uma atividade, sentimento de que o tempo passa “voando” e, praticamente, o indivíduo não vê distinção entre si e as tarefas que realiza.

Fonte: (SHAUFELI et al., 2002).

Pessoas engajadas são capazes de vivenciar sensação de bem-estar, são motivadas positivamente, demonstram iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências de suas tarefas, bem como possuem forte identificação com o próprio trabalho (BAKKER; LEITER, 2010; TARIS; SCHAUFELI, 2014). Além disso, aplicam sua energia, entusiasmo e talento por meio da atribuição de significados positivos ao trabalho que executam, e dessa forma, o engajamento produz vantagens tanto para quem trabalha, quanto para a organização (BAKKER, 2005; SHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013; SCHAUFELI, 2014).

Observa-se, portanto, que profissionais engajados mobilizam mais recursos psicológicos, e de trabalho, por isso, os próprios gestores podem e devem colaborar com o engajamento de seus funcionários na medida em que disponibilizam maiores mecanismos que visem à promoção do bem-estar e qualidade de vida ocupacional (CALDAS et al., 2013).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi de cunho quantitativo e qualitativo, de natureza descritiva, a partir de um levantamento do tipo *survey*.

Neste sentido, o escopo deste estudo se caracteriza como um levantamento do tipo *survey* aplicado em profissionais de saúde do quadro total de 40 servidores de uma secretaria municipal da saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) de um município de

pequeno porte do Sul/BR, tendo por base uma amostra escolhida por conveniência. Para seu desenvolvimento foram percorridos os serviços de saúde pertencentes ao município. Haja vista, que os profissionais participantes deste estudo foram informados dos objetivos da pesquisa para posterior coleta dos dados. A coleta foi constituída a partir da aplicação de um protocolo de pesquisa, dividido em duas partes: I) perfil dos participantes; e II) questionário autoaplicado com itens objetivos sobre engajamento no trabalho (UWES).

Quadro 2. Modelos teóricos utilizados na pesquisa

MODELOS TEÓRICOS (QUESTIONÁRIO)	DESCRIÇÃO
<p><i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i> – elaborado por Schaufeli e Bakker (2003) e adaptado por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009)</p>	<p>A escala possui 17 itens que permite avaliar os aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigor (VI) • Dedicção (DE) • Absorção (AB) <p>Os itens são mensurados através da escala <i>Likert</i> que varia de 0 (nenhuma vez) a 6 (todos os dias) de acordo com a ocorrência do sentimento.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a coleta, os dados quantitativos foram inseridos e analisados em uma planilha *Excel*, verificando-se a frequência e a análise descritiva de média e desvio-padrão. Em complemento ao método quantitativo, ainda será utilizado trabalho de familiarização com a realidade estudada. Esse tipo de observação “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada” (GIL, 1999, p. 113).

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

A amostra investigada, diz respeito a 40 indivíduos e pode ser melhor visualizada por meio do Quadro 3.

Quadro 3. Perfil da amostra

VÁRIAVEIS	ALTERNATIVAS	INDIVÍDUOS	%
FUNÇÃO	Agente comunitário	5	12,5
	Assistente social	1	2,5
	Dentista	2	5,0
	Enfermeira	8	20,0
	Farmacêutico	4	10,0
	Fisioterapeuta	1	2,5
	Médico	4	10,0
	Nutricionista	1	2,5
	Psicólogo	7	17,5
	Téc. enfermagem	7	17,5
GÊNERO	Feminino	40	100
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	19	47,5
	Casado (a) / união estável	18	45,0
	Outros	3	7,5
ESCOLARIDADE	Ensino médio	1	2,5
	Ensino técnico	8	20,0
	Superior completo	15	37,5
	Pós-graduação	16	40,0
TEMPO DE EMPRESA	1,0	15	37,5
	3,0	3	7,5
	4,0	22	55,0

Analisando o perfil da amostra de entrevistados, percebe-se que em relação à função desempenhada existe uma gama diversificada de profissões.

Outro aspecto verificado foi que os 40 indivíduos, ou seja, 100% da amostra é do gênero feminino. Este dado corrobora com o estudo de Vilella e Monteiro (2005) onde destacam que a predominância feminina no setor da saúde é histórica, herança

da relação socialmente construída entre cuidado e responsabilidade materna, que se expande do espaço privado para o público.

Quanto ao estado civil observa-se um equilíbrio entre indivíduos casados (19) e solteiros (18), correspondendo respectivamente a 47,5% e 45% da amostra. A escolaridade dos entrevistados teve maior prevalência de ensino superior (15) indicando 37,5%, e pós-graduação (16) com porcentagem de 40%; somente um entrevistado do total da amostra possuía apenas ensino fundamental. Por fim, pode-se observar a predominância dos participantes que trabalham há mais de 5,1 anos na secretaria de saúde em questão (22), somando um percentual de 55%, em seguida vem um percentual de 37,5% da amostra, que corresponde a 15 indivíduos que trabalham há menos de um ano neste local.

Observa-se, portanto, que o perfil predominante desta amostra é de uma população multiprofissional, do gênero feminino, solteiras e casadas, graduadas e pós-graduadas, divididas em profissionais de maior tempo de empresa (mais de 5,1 anos) e menor tempo de empresa (menos de 1 ano).

Visando analisar as dimensões (vigor, dedicação e absorção) do engajamento no trabalho o Quadro 04 ilustra as médias e desvio-padrão sobre a dimensão vigor dos respondentes da pesquisa.

Quadro 4. Dimensão vigor do engajamento no trabalho

Nº	VIGOR	Média	DP
V1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,67	0,94
V2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	4,72	1,01
V3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	4,57	1,43
V4	Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.	4,55	1,28
V5	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	4,82	1,03
V6	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	5,12	0,96

Na primeira dimensão analisada a partir do Quadro 4 o Vigor (V), observou-se médias altas a partir das questões V5(4,825) e V6(5,125) em relação aos aspectos “persistência” e “resiliência mental”, demonstrando que os respondentes investem

em esforços durante a realização de tarefas e possuem disposição mental e criativa para resolução de problemas, a fim de ultrapassar desafios e dificuldades com persistência no contexto de trabalho (SCHAUFELI, 2014). O desvio-padrão destas mesmas questões foi relativamente baixo, V5(1,0350) e V6(0,9658), mostrando menor dispersão nas respostas, ou seja, maior número de pessoas sente-se da mesma maneira.

Essas características de vitalidade são importantes, visto que se observou na rotina desses profissionais, vivências frequentes de frustração decorrentes de situações de trabalho, como sobrecarga de demandas, distanciamento da gestão e usuários impacientes no serviço de saúde.

As questões relativas à “vontade de ir trabalhar” e “disposição para trabalhar por longos períodos” obtiveram médias menores em relação às demais, V3(4,575) e V4(4,550), embora não possam ser consideradas médias baixas em relação à escala de 1 a 6 respondidas no questionário, pois significa que mais de 50% da amostra demonstrou “vontade” e “disposição” de ir e permanecer trabalhando, mesmo que o desvio-padrão tenha ficado mais alto do que as outras questões, V3(1,4302) e V4(1,2800). Estas médias mais baixas que as demais podem significar algum grau de cansaço dos profissionais, o que foi percebido ao final de cada dia de expediente de trabalho em função das demandas ocorridas, e de toda a habilidade, destreza e sensibilidade técnica de cada atendimento, principalmente nas unidades básicas de saúde.

Quadro 5. Dimensão dedicação do engajamento no trabalho

Nº	DEDICAÇÃO	Média	DP
D1	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	5,05	1,17
D2	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	4,52	1,26
D3	Meu trabalho me inspira.	4,62	1,29
D4	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	4,90	1,24
D5	Para mim meu trabalho é desafiador.	5,17	0,98

A segunda dimensão analisada foi a Dedicção (D), em que a questão com maior média, D5(5,175) aponta para a percepção do trabalho como algo desafiador,

tendo uma grande concordância dessa resposta entre os participantes, considerando o baixo desvio-padrão (0,9842). Em segundo lugar, a média D1 (5,050) expressa a crença que tem o grupo pesquisado no significado e propósito de suas atividades laborais, revelando que para esses indivíduos o trabalho é cheio de significado. Além disso, os respondentes demonstram orgulho pelo trabalho realizado, representado pela terceira média mais alta D4(4,900).

Muitos dos respondentes manifestaram verbalmente, durante a aplicação do questionário, satisfação com a profissão e com seu trabalho, apesar dos desafios e da natureza do trabalho em saúde, o que reforça as médias altas alcançadas neste constructo. Estes aspectos vão ao encontro dos postulados de Bakker et al. (2008) ao ressaltar que profissionais com altos níveis de dedicação possuem maior conexão com a sua atividade laboral, em que lhes atribuem significado e propósito para o que realizam no ambiente organizacional.

Quadro 6. Dimensão absorção do engajamento no trabalho

Nº	ABSORÇÃO	Média	DP
A1	O “tempo voa” quando estou trabalhando.	4,75	1,19
A2	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	4,15	1,12
A3	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	4,85	1,00
A4	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	5,45	0,63
A5	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	4,37	1,17
A6	É difícil desligar-me do trabalho.	3,30	1,90

A dimensão Absorção (A), o último item analisado, foi onde ocorreu a maior discrepância entre as médias das questões. Neste caso, a questão com maior média atingiu A4(5,450), e obteve o menor desvio-padrão entre todas as questões A4(0,6385). Isso quer dizer que os indivíduos da amostra, de forma homogênea, sentem-se envolvidos com o trabalho que realizam, e felizes quando trabalham intensamente, como aponta a segunda maior média, A3(4,850).

A menor média A6(3,300) possibilita identificar que a amostra tem pouca dificuldade em se desligar do trabalho, o que pode ser considerado um fator de

proteção contra problemas de saúde relacionados ao trabalho. No entanto, o desvio-padrão mais alto A6 (1,8974) indica a existência de pessoas que podem apresentar, ou estar enfrentando essa dificuldade, embora de forma não intensa. Estes aspectos também denotam uma tendência global, a qual o trabalhador possui dificuldades de desligar-se completamente do trabalho, tendo dificuldade em separar a vida pessoal e profissional. Este aspecto vai ao encontro do que Bakker et al. (2008) apontam ao destacar que esta dimensão caracteriza-se pela imersão e concentração na tarefa em que o profissional pode enfrentar dificuldades em esquecer o contexto externo.

Quadro 7. Dimensões do engajamento no trabalho

ITEM	Média	Desvio-Padrão
Vigor	4,74	0,9
Dedicação	4,85	1,02
Absorção	4,47	0,76

No Quadro 7 estão representadas as médias gerais por dimensão seguidas de seu desvio-padrão. Em todos os constructos, as médias permaneceram próximas umas das outras. Pode-se observar que as médias nas três dimensões do engajamento não ficaram menores que 4, o que significa que mais de 50% da amostra responderam positivamente às questões do questionário sobre engajamento. O baixo desvio-padrão dos itens demonstra a homogeneidade das respostas, ou seja, tanto servidores mais novos, quanto os que trabalham há mais tempo possuem sentimentos semelhantes em relação às questões respondidas.

Assim, a análise dos resultados permite constatar que os indivíduos pesquisados apresentam um sentimento de realização e engajamento em relação ao trabalho. Segundo Bakker e Leiter (2010), pessoas engajadas são capazes de vivenciar sensação de bem-estar, são motivadas positivamente, demonstram iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências de suas tarefas, bem como possuem forte identificação com o próprio trabalho, o que traduz de forma adequada os resultados da amostra estudada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, por meio dos dados obtidos das respostas ao questionário desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003), realizou a identificação da presença e do nível de engajamento no trabalho, bem como descreveu a influência desse sentimento no comportamento laboral dos indivíduos da amostra e, portanto, atingiu seus objetivos.

Pode-se constatar a presença da experiência de engajamento nos profissionais estudados, que se expressa por meio do sentimento de significado do trabalho realizado, das atitudes proativas que os fazem enfrentarem tarefas desafiadoras, resiliência, orgulho e envolvimento com as atividades ocupacionais, mesmo sendo estas repletas de fatores estressantes que se apresentam de forma diária.

Com isso, ressalta-se a importância de iniciativas de gestão que promovam a saúde do trabalhador e fortaleçam o senso de coletividade e as características positivas de engajamento, de forma que ambos os lados saem ganhando, a organização com o desempenho, dedicação e envolvimento laboral, e o trabalhador, por meio do sentimento de realização, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Sugere-se que sejam realizados futuros estudos visando verificar quais aspectos individuais, organizacionais e sociais podem influenciar no desenvolvimento do comportamento engajado, isto é, compreender quais os fatores que influenciam positiva e negativamente no desenvolvimento de engajamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B. Flow among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 1, p. 26-44, 2005.

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, 2010. p. 181-196.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement:

An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Rev. Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 225-237, 2013.

CARVALHO, S. R. A influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho. 2015. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo, 2015.

FRANCISCHINI, A. C.; MOURA, S. D. R. P.; CHINELLATO, M. A importância do trabalho em equipe no programa saúde da família. **Rev. Investigação**, v.8, n 1-3, p. 25-32, 2008.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAGNAN, E. S.; VASQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Economia e Contabilidade da Fundace**, v. 6, n. 2, 20015.

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

OLIVEIRA, E. M.; SPIRI, W. C. Programa Saúde da Família: a experiência de equipe multiprofissional. **Rev. Saúde Pública**, p. 727-33, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). [s.l.]: The Netherlands; Departament of social and organizational psychology, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: implications for improving work and health. In: BAUER, G.; HÄMMIG, O. (Ed.). **Bridging occupational, organizational and public health**. Dordrecht, Holanda: Springer, 2014. p. 43-68.

SCHAUFELI, W. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. What is engagement? In: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A. (Ed.). **Employee engagement in theory and practice**. Abigdon, Oxford/Inglaterra: Routledge, 2014. p. 15-35.

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

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILELLA, W.; MONTEIRO, S. (Org.). **Gênero e saúde: Programa Saúde da Família em questão**. São Paulo: Associação Brasileira de Saúde Coletiva, UNFPA, 2005.

Recebido em: 25 de setembro de 2016

Aceito em: 10 de janeiro de 2017