

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E CLIMA PARA SERVIÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

WORK ENGAGEMENT AND SERVICES CLIMATE IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Marlon Bruno Matos PAIVAⁱ
Rebeka Maria Sotero SILVAⁱⁱ
Sarah Renata Menezes e SILVAⁱⁱⁱ
Serafim Firmo de Souza FERRAZ^{iv}

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior. A pesquisa, quantitativa, analisou dados coletados por *survey* e foi aplicada a 59 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC), participantes do curso de atendimento estratégico e que trabalham diretamente com o público. Verificou-se que os servidores possuem engajamento moderado, com maior ênfase na absorção. Igualmente, o clima para serviços foi avaliado como moderado, com mediana influência positiva para o engajamento no trabalho e predomínio das diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente. Entretanto, condições facilitadoras e a avaliação do cliente podem ampliar essa relação, embora em menor proporção. O compromisso institucional com a qualidade do serviço e a delegação de autoridade estão entre as principais ações que podem ser elaboradas a fim de elevar o clima para serviços e o engajamento.

PALAVRAS-CHAVE: Engajamento; Clima para Serviços; IFES.

ABSTRACT

This research aimed to analyze how the climate is a determining factor for work engagement in a Federal Institution of Higher Education. The quantitative research analyzed data collected by survey method and it was applied to 59 employees of the Federal University of Ceará that attended a strategic service training and work with customer services. It was found that the workers have moderate engagement, with greater emphasis on absorption variable. Also, services climate was measured as moderate, with a positive influence to work engagement and a predominance of strategic guidelines focused on customer services. However, facilitating conditions and customer evaluation may extend this relationship, but with less influence. The institutional commitment to services quality and the delegation of

ⁱ Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre em Administração e Controladoria pela UFC. Doutorando em Administração e Controladoria pela UFC. Trabalha como Administrador na UFC desde 2011. *E-mail:* brunomatos@ufc.br.

ⁱⁱ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Trabalha como Assistente em Administração na UFC desde 2014. *E-mail:* rebekasotero@gmail.com.

ⁱⁱⁱ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestranda em Administração e Controladoria pela UFC. Trabalha como Administradora na UFC desde 2015. *E-mail:* srenata.ms@gmail.com.

^{iv} Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor do Magistério do Superior na UFC desde 2002. *E-mail:* sfsf@uol.com.br.

authority are amongst the main actions that can be developed in order to increase the services climate and the work engagement.

KEYWORDS: Engagement; Climate Service; IFES.

1 INTRODUÇÃO

Trabalhadores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e, em especial, permanecem mais focados no seu trabalho. Tal perfil corresponde ao do profissional desejado por organizações que mantêm expectativas de reunir no seu contingente de colaboradores pessoas proativas, responsáveis e comprometidas (BAKKER et al., 2008).

De acordo com Coutinho (2000), a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, logo, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, a fim de que haja um diferencial qualitativo substancial. Para que isso aconteça, é preciso adotar ações capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes dentro do processo de trabalho das organizações públicas. Neste sentido, os procedimentos e comportamentos voltados à qualidade no atendimento e ao serviço ao cliente, sendo percebidos pelos membros da organização como esperados, apoiados e recompensados pela empresa, são denominados clima para serviços (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho. A partir deste, pretende-se ainda identificar: (1) em que medida as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente são fatores determinantes para o engajamento no trabalho; (2) em que medida as condições facilitadoras do trabalho são fatores determinantes para o engajamento no trabalho; e (3) em que medida a percepção do cliente é fator determinante para o engajamento no trabalho.

O estudo se justifica por poder contribuir para melhorias nas relações de trabalho e no desempenho da instituição pública através de um melhor conhecimento do perfil dos servidores, ajudando a levantar informações sobre a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior. Não obstante, dentro do modelo de administração pública gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito

importante, oferecendo um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos (COUTINHO, 2000).

Dessa forma, o atendimento no serviço público tem como objetivo transformar e beneficiar o relacionamento entre o governo e o cidadão, assim como manter a melhoria contínua na qualidade da prestação dos serviços de atendimento sem perder o foco no interesse público. A qualidade da gestão pública, portanto, passando por gestores e servidores públicos na condição de prestadores de serviço de atendimento, é fator decisivo para o desenvolvimento social e econômico (FERREIRA, 2014).

2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O conceito inicial de engajamento no trabalho pode ser atribuído a Kahn (1990), que definiu esse termo como a expressão das dimensões física, cognitiva e mental dos funcionários durante a execução de seus papéis no trabalho.

Já Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014, p. 150) caracterizam o engajamento como: "[...] estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais".

Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), por sua vez, acrescentam que esse constructo abrange três fatores, sendo eles: vigor, dedicação e absorção. Neste contexto, o vigor é identificado por níveis elevados de energia, resiliência mental e por persistência para superar dificuldades. Já a dedicação envolve um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho. Por fim, a absorção é identificada por um envolvimento profundo com o trabalho, durante o qual nem se percebe o tempo passar, havendo dificuldades de se desconectar do que se está fazendo.

Lorente e Vera (2010) evidenciam que há um consenso de que o vigor, a dedicação e a absorção representam, respectivamente, os componentes

comportamental-energético, emocional e cognitivo do conceito de engajamento.

Em termos históricos, percebe-se que as pesquisas sobre engajamento no trabalho surgiram como resultado de diversos estudos acerca da síndrome de *burnout* (SIQUEIRA et al., 2014).

O *burnout* é caracterizado como uma condição desagradável e estressante que pode gerar problemas no âmbito individual e organizacional (MASLACH; LEITER, 2008). Assim, o engajamento costumava ser associado a características como energia, envolvimento e eficácia, opondo-se à exaustão, ao cinismo e ao reduzido senso de realização pessoal, que representam aspectos negativos diretamente relacionados ao conceito de *burnout* (ABREU et al., 2002).

Nesse contexto, a Psicologia Positiva, movimento que foi desenvolvido em oposição aos modelos que focavam somente no sofrimento e em aspectos negativos do trabalhador, foi fundamental para alavancar as investigações sobre o engajamento (MACHADO; PORTO-MARTINS, 2013).

Assim, os estudos sobre engajamento no trabalho foram, aos poucos, consolidando-se, e novas definições para esse termo foram propostas.

Caldas (2013) expõe algumas diferenças na concepção desse indicador. O autor ressalta que os pesquisadores do campo da saúde ocupacional percebem o engajamento como uma variável de resultado, sob a perspectiva de indicadores de vida saudável no ambiente organizacional, enquanto que os estudiosos do comportamento organizacional o visualizam como antecedente do desempenho laboral.

Ainda existem muitas dúvidas acerca das diferenças existentes entre o conceito de engajamento no trabalho e os de outras medidas do comportamento organizacional. Sobre esse assunto, Bakker, Albrecht e Leiter (2011) afirmam que já existem teorias e investigações suficientes que demonstram a existência de diferenças entre o engajamento e os conceitos de comprometimento, satisfação no trabalho e cidadania organizacional, sendo, esses últimos constructos, melhor definidos como resultado do engajamento.

Nesse sentido, Bakker (2011) explica que o engajamento envolve a combinação de elevados níveis de prazer no trabalho (dedicação) com alta ativação (vigor e absorção), enquanto que a satisfação no trabalho representa uma forma mais passiva de bem-estar.

Já Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) acrescentam que o envolvimento no trabalho representa consequência direta do engajamento, uma vez que os resultados das pesquisas já existentes permitem inferir que funcionários engajados tendem a alcançar mais vigor e dedicação, tanto no aspecto social quanto no organizacional, e, como consequência, apresentam índices mais elevados de satisfação.

Assim, o engajamento no trabalho tem-se apresentado como um indicador de desempenho no trabalho melhor que outras medidas já existentes (BAKKER, 2011). Portanto, tendo em vista o consenso acerca da relevância da implementação de uma estratégia voltada para impulsionar o engajamento nas organizações, torna-se importante conhecerem-se as vantagens proporcionadas por esse constructo.

Bakker e Demerouti (2008) expõem quatro motivos pelos quais trabalhadores engajados apresentam melhor desempenho que aqueles que não estão engajados, sendo eles: vivenciam emoções positivas, incluindo-se felicidade, alegria e entusiasmo; apresentam níveis mais elevados de saúde; desenvolvem o próprio trabalho e recursos pessoais; e transmitem seu engajamento para os outros.

O engajamento apresenta ainda vantagens significativas para as empresas, contribuindo para o crescimento organizacional e aumento da competitividade, além de favorecer o desenvolvimento das competências, habilidades e experiências individuais (PINTO NETO et al., 2013).

Em âmbito internacional, a pesquisa de Salanova, Agut e Peiró (2005) constatou que o aumento do engajamento coletivo ajuda a promover um excelente clima para serviços, conceito apresentado em seguida.

3 CLIMA PARA SERVIÇOS

Clima para serviços pode ser definido como comportamentos e procedimentos relativos ao serviço ao cliente e à qualidade no atendimento os quais são percebidos pelos colaboradores como esperados, apoiados e recompensados pela empresa (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998). Desta forma, tanto a recompensa pela prestação de serviços de qualidade quanto a identificação de que tal prática é importante para a empresa são aspectos do clima para serviços.

Wiley, Brooks e Lundby (2006 apud VELOSO et al., 2010) identificaram aspectos organizacionais estratégicos percebidos pelos colaboradores como determinantes para o clima para serviços, tais como: reputação da empresa quanto ao atendimento, solução ágil dos problemas dos clientes, autonomia dos colaboradores, prioridade da prestação de serviço e comprometimento do nível gerencial com a qualidade do serviço. Estes aspectos fundamentaram o primeiro objetivo específico desta pesquisa.

Para existir e ser percebido, o clima para serviços necessita de uma base fundamental que sustenta o comportamento funcional (SCHNEIDER; WHEELER; COX, 1992). Schneider, White e Paul (1998) propõem duas categorias de aspectos fundamentais: a qualidade do serviço interno oferecido pela organização e condições facilitadoras gerais, quais sejam: esforços para remover obstáculos do trabalho, condutas de supervisão (dar *feedback*, compartilhar informações) e políticas de gestão de pessoas. Tais aspectos fundamentaram o segundo objetivo específico desta pesquisa.

Entretanto, embora essas bases fundamentais sejam necessárias, não são suficientes (SCHNEIDER; WHEELER; COX, 1992), tendo em vista que o clima depende, inclusive, de fatores subjetivos (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005). Estudos têm sido realizados em busca dos fatores que precedem o clima para serviços, ou seja, os elementos comportamentais, organizacionais, pessoais e coletivos que influenciam a percepção pelos colaboradores da importância da temática para a empresa.

Schneider e Bowen (1985), por exemplo, verificam que um tratamento aos funcionários equivalente a como a empresa espera que os clientes sejam tratados, reforçando o clima para serviços. Já Schneider, Wheeler e Cox (1992) inferem que os fatores mais comumente relacionados pelos colaboradores ao clima para serviços são: solicitar e ser sensível à opinião do cliente, estabelecer métodos de entrega de serviços, procedimentos de contratação, *feedback* sobre desempenho, igualdade de remuneração e treinamento. Jong, Ruyter e Lemmink (2004) identificam também que delegação de responsabilidades, flexibilidade e apoio dentro e entre grupos têm impacto positivo direto sobre a percepção individual de clima para serviços em colaboradores de equipes de autogestão.

Visto que o clima para serviços acontece em função de muitas facetas da vida organizacional que operam simultânea e independentemente (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998), são necessárias análises sobre a dinâmica intrínseca das organizações, levando em consideração não apenas os clientes externos, mas também os internos (SCHNEIDER; BOWEN, 1985). Assim, Schneider, White e Paul (1998) observam que as percepções dos clientes sobre qualidade do serviço e as percepções dos colaboradores sobre clima para serviços são recíprocas, ou seja: não só as práticas organizacionais influenciam o modo como o cliente enxerga a empresa, mas a percepção deste sobre a qualidade do atendimento alimenta o clima. Desta forma, a percepção do cliente foi incluída na pesquisa, fundamentando seu terceiro objetivo específico.

Salanova, Agut e Peiró (2005) estendem os estudos publicados, que consideram principalmente fatores organizacionais como precedentes de clima para serviços, e incluem a análise de fatores psicológicos, no caso, o engajamento. Os autores mostram, empiricamente, que, no nível da unidade de trabalho, o engajamento contribui para melhorar o clima de serviço coletivo e alertam para o fato de pouco se saber sobre o fluxo inverso, ou seja: como o clima para serviços impacta as reações dos indivíduos.

Assim, seguindo as recomendações desses autores, esta pesquisa visa analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o

engajamento no trabalho, diferenciando-se das demais pesquisas por investigar como o engajamento é influenciado pelas diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente, pelas condições facilitadoras do trabalho e pela percepção do cliente.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa possui caráter analítico e utiliza uma abordagem quantitativa por meio da aplicação de *survey*. O instrumento de coleta de dados foi composto de um formulário sócio-demográfico de identificação dos respondentes e de questionário utilizando questões da Escala de Engajamento no Trabalho – EEGT (SIQUEIRA et al., 2014) e adaptação das escalas *Climate for Service Scales* (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998) e da Escala de Medida do Clima para Serviços (VELOSO et al., 2010).

A EEGT é composta por dez itens agrupados em dois fatores, em que o entrevistado responde, dentro de uma escala tipo Likert: "Enquanto eu trabalho, eu acredito que fico...". Os dois fatores denominados na escala são: (1) Vigor e (2) Absorção.

A Medida do Clima para Serviços, de Veloso et al. (2010), foi desenvolvida de acordo com o questionário elaborado por Wiley, Brooks e Lundby (2006 apud VELOSO et al., 2010). Por meio do teste de hipóteses, foram escolhidos cinco itens relacionados às diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente. Do mesmo questionário, foram identificadas nove questões condizentes com as condições facilitadoras gerais que fazem parte dos esforços da empresa para influenciar o clima para serviços (VELOSO et al., 2010).

Da escala proposta por Schneider, White e Paul (1998), foi acrescentada a dimensão Percepção do Cliente (*Customer Feedback*), buscando avaliar se o modo como o cliente enxerga a empresa também alimenta o clima.

Dado que a Universidade Federal do Ceará (UFC) demonstra em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o foco no cliente (UFC, 2012),

justifica-se a escolha desta instituição como unidade de análise. Logo, o universo amostral da pesquisa foi composto pelo conjunto de servidores que trabalham diretamente com o público e que foram selecionados para participação no curso de atendimento estratégico, o qual visa reformular o modelo de atendimento interno e externo da Universidade.

O grupo foi escolhido pelas diretorias das unidades administrativas e acadêmicas da instituição. Tais servidores foram eleitos como unidade de análise tendo em vista o alinhamento do curso à proposta desta pesquisa. Até a data de envio do questionário, 114 servidores estavam inscritos na ação de capacitação.

A amostragem foi probabilística e acidental, pois os questionários foram enviados por correio eletrônico via internet a todos os sujeitos da pesquisa. Foi determinada uma amostra censitária de devolução voluntária do questionário enviado à referida população dos respondentes.

O questionário esteve disponível para resposta através de formulário eletrônico no período de 27 de junho de 2016 a 09 de julho de 2016. Foi utilizada uma amostra de 59 indivíduos, que foi o número de questionários válidos retornados, representando um percentual de 52% em relação ao universo amostral.

A fim de analisar as variáveis individualmente, os dados foram examinados inicialmente através de estatística descritiva. Em seguida, atentando para o que apresenta Field (2009), foi realizada análise através de correlação, uma medida que busca verificar a ligação existente entre variáveis, as quais podem estar positiva ou negativamente relacionadas.

5 RESULTADOS

Este capítulo inicia-se com uma análise do grau de engajamento no trabalho e da medida do clima para serviços da amostra estudada. Em seguida, mediante as estatísticas extraídas dos dados obtidos no instrumento de coleta, com o intuito de cobrir os objetivos geral e específicos propostos no

início deste artigo, expõe-se a correlação entre as variáveis componentes do clima para serviços e o engajamento no trabalho.

5.1 ANÁLISE DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Antes de analisar os dados em busca de respostas para os objetivos específicos da pesquisa, realizou-se análise através de estatística descritiva a fim de verificar o grau de engajamento no trabalho da amostra, assim como a percepção dos fatores componentes do clima para serviços.

De acordo com Siqueira et al. (2014), a interpretação de cada um dos escores deve ser feita levando em consideração que um valor entre 4 e 5 indica um elevado nível de engajamento; entre 3 e 3,9, um engajamento moderado; e um valor abaixo de 3 indica um baixo nível de engajamento no trabalho. A Tabela 1 apresenta a média e o desvio padrão relativos ao engajamento no trabalho pelos indivíduos participantes da pesquisa.

Tabela 1: Média e desvio padrão do engajamento no trabalho

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Geral	3,87	0,60
Vigor	3,80	0,74
Absorção	3,95	0,39

Fonte: Os autores (2016).

O resultado indica um nível moderado de engajamento no trabalho pelos servidores ($M = 3,87$), com forte convergência entre os respondentes ($sd = 0,60$).

Verifica-se que o nível de absorção no trabalho tende a ser considerado alto ($M = 3,95$), tendo em vista que sua média quase alcançou o nível superior, com elevada convergência ($sd = 0,39$).

No entanto, o vigor foi a variável que fez a média geral decrescer, ainda assim apresentando um escore moderado ($M = 3,80$).

Outra diferença relevante está entre as unidades acadêmicas e administrativas. Verificou-se que os servidores que realizam suas atividades

em unidades acadêmicas ($M = 4,04$) são mais engajados que os servidores que laboram em unidades administrativas ($M = 3,75$). Dessa forma, os indivíduos que realizam atendimento nas áreas-fim da Universidade possuem elevado engajamento, enquanto os que prestam serviço nas áreas-meio apresentam um engajamento moderado.

5.2 ANÁLISE DO CLIMA PARA SERVIÇOS

Em relação à medida do clima para serviços, foram analisadas três variáveis: (1) Diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente; (2) Condições facilitadoras gerais; e (3) Percepção do cliente, sendo utilizada a mesma métrica de pesquisa. A Tabela 2 apresenta a média e o desvio padrão relativos ao clima para serviços pelos indivíduos participantes da pesquisa.

Tabela 2: Média e desvio padrão do Clima para Serviços

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Geral	3,43	0,58
Diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente	3,72	0,59
Condições facilitadoras gerais	3,47	0,70
Percepção do cliente	2,80	0,89

Fonte: Os autores (2016).

Nesta etapa, tomou-se a amostra como um todo e analisou-se a percepção dos respondentes quanto ao clima para serviços, tendo como critério a média (M) e o desvio padrão (sd). O resultado indica um clima para serviços em nível moderado ($M = 3,43$), apresentando elevada convergência entre os respondentes ($sd = 0,58$).

Verifica-se que as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente possuem maior relevância ($M = 3,72$) e convergência ($sd = 0,59$) se comparadas às outras variáveis. Essa variável, e também a variável condições facilitadoras gerais ($M = 3,47$), obtiveram escore de nível moderado.

Apesar disso, a variável percepção do cliente obteve um escore inferior ($M = 2,80$), constatando um nível baixo e sendo considerado desfavorável para o clima para serviços. Neste sentido, apesar de todas as variáveis serem importantes para um elevado clima para serviços, é interessante perceber que os servidores preocupam-se mais com as diretrizes estratégicas, que envolvem a intervenção da administração superior, do que com a percepção do cliente, que é o público-alvo das atividades de atendimento.

5.3 CLIMA PARA SERVIÇOS COMO FATOR DETERMINANTE DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Em busca de responder o objetivo da pesquisa, foi realizada análise de correlação entre as variáveis componentes do clima para serviços e o engajamento no trabalho. Para isto, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson.

De acordo com Field (2009), o coeficiente de correlação deve variar entre -1 e +1. Um coeficiente +1 indica um relacionamento positivo perfeito. De forma inversa, um coeficiente -1 indica um relacionamento negativo perfeito, e um coeficiente 0 indica que não existe relacionamento linear. O autor apresenta ainda que valores de $\pm 0,1$ representam um efeito pequeno; $\pm 0,3$, um efeito médio; e $\pm 0,5$, um efeito grande.

Antes de conduzir a análise de correlação, traçou-se um diagrama de dispersão, a fim de verificar a tendência geral dos dados, o qual, corroborando a análise estatística descritiva, mostrou um nível moderado de engajamento no trabalho tendendo para um nível elevado.

Constatou-se uma maior correlação entre o engajamento no trabalho e as diretrizes estratégicas voltadas para o atendimento ao cliente do que com as demais variáveis. Verificou-se ainda que há maior dispersão na análise da percepção do cliente, o que denota menor correlação entre a variável e o engajamento.

Em busca de aprofundar a pesquisa, analisou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), de forma a verificar o relacionamento entre o

engajamento no trabalho e as variáveis componentes do clima para serviços. A Tabela 3 apresenta tais correlações.

Tabela 3: Correlação entre engajamento no trabalho e variáveis componentes do clima para serviços

	Engajamento no trabalho	Diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente	Condições facilitadoras gerais	Percepção do cliente
Correlação de Pearson	1	0,639**	0,389**	0,337**
Engajamento no trabalho Sig. (bilateral)		0,000	0,002	0,009
Covariância	0,359	0,225	0,164	0,180

Fonte: Os autores (2016).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Verificou-se um relacionamento positivo entre o engajamento no trabalho e as três variáveis componentes do clima para serviços. No entanto, apenas o relacionamento entre diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente possui um grande efeito. Os demais apresentam uma correlação de efeito médio. De acordo com o Sig. (bilateral), constatou-se ainda que a correlação é significativa entre todas as variáveis.

Logo, é provável que o nível de engajamento no trabalho cresça à medida que a Instituição envide esforços na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, que inclui o compromisso na solução de problemas de forma rápida, eficaz e com qualidade.

Os equipamentos, instalações, disponibilidade de material e rotinas encontram-se em segundo plano na elevação do engajamento dos servidores. Além disso, a percepção de uma boa avaliação do cliente relativa ao serviço prestado não influencia em grande escala no engajamento no trabalho dos servidores.

Tendo em vista a alta correlação verificada com as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente, buscou-se analisar individualmente os componentes dessa variável a fim de detectar quais

fatores possuem maior influência nesse relacionamento. A Tabela 4 apresenta os índices relativos a cada item componente da variável.

Tabela 4: Correlação entre engajamento no trabalho e diretrizes voltadas ao atendimento ao cliente

A UFC dá grande prioridade para o serviço prestado aos alunos e servidores	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,571** 0,000
Estou liberado(a) para fazer tudo o que for necessário para satisfazer os clientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,501** 0,000
Os problemas dos clientes são solucionados rapidamente	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,446** 0,000
A UFC entrega aos alunos aquilo que promete com alta qualidade	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,347** 0,007
Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias estão comprometidas em promover a qualidade dos serviços aos alunos, servidores e comunidade	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,291* 0,026

Fonte: Os autores (2016).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Os itens que possuem maior correlação com o engajamento no trabalho são a prioridade da Universidade na qualidade do serviço prestado ($r = 0,571$) e a liberdade para fazer o necessário na satisfação da necessidade dos clientes ($r = 0,501$), apresentando uma correlação positiva de alta intensidade. A solução rápida de problemas mostra-se com menor efeito de correspondência, mas ainda relevante ($r = 0,446$). Nota-se assim que não há grande ligação no compromisso individual das unidades da UFC com o engajamento.

Dessa forma, infere-se que, embora haja o sentimento de que a Instituição, como um todo, preocupa-se com a qualidade do serviço e a busca de soluções para os clientes, as unidades de trabalho, individualmente, não promovem esse compromisso em mesma escala. É possível que o sentimento de trabalhar em uma grande universidade

provoque maior engajamento, ainda que a visão de cada uma das partes não consiga gerar essa mesma disposição.

Assim sendo, é provável que os servidores elevem seu engajamento no trabalho quando a Universidade destaca seu compromisso com os alunos e servidores através de ações institucionais, ao invés de ações pontuais nas unidades de trabalho.

Realizando a análise de correlação individualmente, não foi verificada diferença nos itens que compõem o vigor e a absorção sobre o índice geral.

Tabela 5: Correlação entre engajamento no trabalho e condições facilitadoras gerais

Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da Universidade	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,383** 0,003
Conheço e concordo com os objetivos da Universidade em que trabalho	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,356** 0,006
As informações sobre a Universidade são transmitidas aos servidores com clareza, rapidez e agilidade	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,351** 0,006
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho da Universidade são organizados e eficientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	0,307* 0,018

Fonte: Os autores (2016).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Em relação aos itens componentes das condições facilitadoras gerais, apenas quatro apresentaram uma correlação de efeito médio, destacando-se os fatores relativos à subordinação a gestores que saibam demonstrar como contribuir com os objetivos institucionais ($r = 0,383$), ao conhecimento e concordância com os objetivos da Universidade ($r = 0,356$) e, em terceiro lugar, ao recebimento de informações claras e em tempo hábil. Os demais itens apresentaram baixa correlação com o engajamento.

Analisando as informações constantes na Tabela 5, verifica-se que o engajamento no trabalho está diretamente relacionado à comunicação efetiva. Servidores que recebem as informações necessárias para realização

de seu trabalho conhecem os objetivos da Instituição e possuem líderes que conseguem influenciá-los positivamente a contribuir com os objetivos institucionais.

Por fim, nenhum dos componentes do fator percepção do cliente possuiu correlação com efeito médio ou alto, desta forma, optou-se por não os apresentar.

No geral, os resultados demonstram a importância que o clima para serviços desempenha para o engajamento no trabalho, sendo as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente o fator de maior preponderância nessa relação. Apesar disso, possuir condições facilitadoras e perceber como o cliente avalia o atendimento podem ampliar essa relação, ainda que em menor proporção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho, de acordo com as variáveis que o compõem. Acreditava-se que, (1) quanto maior sejam as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente, (2) melhores as condições facilitadoras do trabalho; e (3) quanto melhor seja a percepção do cliente externo, maior será o nível de engajamento no trabalho dos servidores públicos pesquisados.

Recordando os objetivos específicos da pesquisa, em relação ao objetivo específico (1), que pretendia analisar em que medida as diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente são fator determinante para o engajamento no trabalho, verificou-se que essa variável possui grande efeito na relação com o engajamento ($r = 0,639$).

Dessa forma, infere-se que o engajamento no trabalho cresce à medida que a Universidade envida esforços na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, sendo a prioridade na qualidade do serviço ofertado e a liberdade para fazer o necessário na satisfação da necessidade dos

clientes os itens que apresentam maior correlação individual com o engajamento.

Em relação ao objetivo específico (2), que pretendia analisar em que medida as condições facilitadoras do trabalho são fatores determinantes para o engajamento no trabalho, foi verificada que há correlação positiva, porém de efeito mediano ($r = 0,389$). Este efeito foi observado apenas em quatro itens na análise individual da variável, sendo mais relacionados à subordinação a gestores que demonstram como contribuir com os objetivos da Universidade, conhecimento desses objetivos e recebimento de informações em tempo hábil.

Em relação ao objetivo específico (3), que pretendia analisar em que medida a percepção do cliente é fator determinante para o engajamento no trabalho, também notou-se uma correlação de efeito médio ($r = 0,337$). Porém, analisando os itens individualmente, foi constatada uma baixa correlação positiva com o engajamento no trabalho.

Além disso, analisando as variáveis individualmente, verificou-se que os servidores pesquisados possuem um engajamento no trabalho moderado, com maior ênfase na absorção, e os servidores que trabalham em unidades acadêmicas são mais engajados que aqueles que laboram em unidades administrativas.

Também foi percebido um nível moderado relativo ao clima para serviços, sendo que a variável diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente apontou maior média, o que corrobora com a correlação entre clima para serviços e engajamento no trabalho. A percepção da avaliação e *feedback* dos clientes externos apresentou escore abaixo da média, o que indica que a mesma não influencia de modo significativo no clima para serviços.

De modo geral, conclui-se que o clima para serviços possui influência no engajamento no trabalho, ainda que de maneira moderada. Assim, caso a Instituição deseje trabalhar em busca de um maior engajamento no trabalho através da melhoria no clima para serviços, as ações a serem implementadas devem ser focadas na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, que

foi apontada na pesquisa como a variável mais significativa para esse relacionamento.

Entre as ações que podem ser elaboradas em busca dessa melhoria que afeta o clima para serviços e o engajamento no trabalho, em conjunto, estão, em primeiro lugar, aquelas relacionadas com o compromisso institucional com a qualidade do serviço prestado e ainda com a delegação de autoridade para que os servidores possam satisfazer as necessidades do cliente de forma rápida e eficaz.

Pode-se ainda trabalhar na qualificação dos gestores, para que os mesmos consigam apresentar os objetivos da Universidade, como sua subunidade pode contribuir para isso e como conduzir a equipe de modo a alcançar essas metas, prestando informações com clareza, rapidez e agilidade.

Entre as limitações da pesquisa, salienta-se que os resultados aqui apresentados não podem ser tomados como representativos no âmbito de todo o serviço público ou ainda de todas as Instituições Federais de Ensino Superior, dado que a investigação foi realizada apenas com servidores da UFC que trabalham em unidades de atendimento ao público e que estavam inscritos em capacitação no tema apresentado durante o período do estudo.

Como sugestões para investigações futuras, recomenda-se estudo utilizando amostra com maior representatividade, incluindo maior quantidade de servidores pesquisados ou ainda outros cargos, tais como Professor do Magistério Superior, que não foi alvo da presente pesquisa. Sugere-se ainda a realização de estudos empíricos em outros setores de trabalho, incluindo instituições privadas ou não governamentais, com vista à identificação de similaridades e diferenças entre os diversos grupos.

REFERÊNCIAS

ABREU, K. et al. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 22, n. 2, jun. 2002.

BAKKER, A. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BAKKER, A.; ALBRECHT, S.; LEITER, M. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.

BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BAKKER, A. et al. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, p. 187-200, 2008.

CALDAS, C. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, jul. 2013.

CAVALCANTE, M.; SIQUEIRA, M.; KUNIYOSHI, M. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento e Realidade**. v. 29, n. 4. 2014.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, n. 3, p. 40-73, jul./set., 2000.

FERREIRA, S. D. **Valores do trabalho e satisfação no serviço público**: um estudo na seccional da Justiça Federal do Ceará. Dissertação (mestrado). Fortaleza: UFC, 2014.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JONG, A.; RUYTER, K.; LEMMINK, J. Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 2, p. 18-35, april 2004.

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

LORENTE, L.; VERA, M. Las organizaciones saludables: el engagement en el trabajo. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, n. 73, p. 16, jul.-ago. 2010.

MACHADO, P.; PORTO-MARTINS, P. Condições organizacionais enquanto terceiras variáveis entre burnout e engagement. **Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul**, v. 13, n. 1, 2013.

MASLACH, C.; LEITER, M. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

PINTO NETO, A. et al. A gestão de pessoas com foco no engajamento organizacional dos colaboradores de um empresa bancária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 9, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, 2005.

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

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 3, p. 423-433, 1985.

SCHNEIDER, B. ;WHEELER, J. K.; COX, J. F. A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes. University of Maryland at College Park. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 5, p. 705-716, 1992.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S.; PAUL, M. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 150-163, 1998.

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, 2014. p. 147-156.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Plano de desenvolvimento institucional** – PDI 2013-2017. Fortaleza, 2012. p. 173.

VELOSO, E. F. R. et al. Organizações orientadas para o atendimento ao cliente: a relação entre a estratégia e o clima para serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.