

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

ÍCARO DUARTE PASTANA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da  
Universidade Federal do Pará

Belém/PA  
2020

ÍCARO DUARTE PASTANA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da  
Universidade Federal do Pará

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos

Belém/PA  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Fiat, mediante os dados fornecidos pelo(a)  
autor(a)

---

- P291e Pastana, Ícaro Duarte  
Engajamento no trabalho e clima organizacional : relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará / Ícaro Duarte Pastana. — 2020.  
96 f. : il. color.
- Orientador(a): Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.
1. Engajamento no trabalho. 2. Clima organizacional.  
3. Gestão de Pessoas. 4. Administração Pública. 5. Gestão Pública. I. Título.

---

CDD 351

ÍCARO DUARTE PASTANA

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da  
Universidade Federal do Pará

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Data de aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_ - Orientador

Carlos André Corrêa de Mattos  
Doutor em Ciências Agrárias  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

\_\_\_\_\_ - Examinador interno

José Augusto Lacerda Fernandes  
Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

\_\_\_\_\_ - Examinador externo

Rodrigo Marques de Almeida Guerra  
Doutor em Administração  
Universidade Federal do Pará (UFPA)

Ao Deus que surpreende. Que me ensina sempre que eu preciso confiar, mesmo sem compreender.

## AGRADECIMENTOS

Àquele que é digno de todos os méritos e glórias; a Quem eu consagro mais essa vitória: Jesus. Obrigado, Senhor, por ter me amparado até aqui, desde a aprovação precoce no processo seletivo até a entrega deste produto final.

Ao meu pai, Marcelo Pastana, por ser minha referência moral e intelectual, pelos tantos incentivos e por me transmitir paz e segurança em meio às tormentas. À minha mãe, Jacely Duarte, por ser meu parâmetro de talento e criatividade; e por viver intensamente os meus desafios, sonhos e conquistas. Cada capítulo novo da minha educação sempre será fruto do esforço amoroso e inspirador de vocês, independente da fase em que eu me encontrar.

Às minhas avós, Célia Duarte e Albeli Palha, por contribuírem ativamente na minha formação como ser humano, passando em diante os valores que me fazem sentir verdadeiramente íntegro; e por serem os meus grandes exemplos de fé, luta e perseverança diante de realidades difíceis. Gratidão também aos meus irmãos: Ísis Duarte, Marcela Pastana e Isaac Pastana; bem como à minha madrastra, Alessandra Pastana, pelo carinho comigo mesmo na distância.

À minha noiva, Alessandra Soares, pelo sustento nos momentos mais críticos – que eu certamente não suportaria sozinho – e pela compreensão diante das minhas ausências: este investimento não teve outra prioridade senão o bem-estar da nossa futura família. Obrigado por ter me aceitado para sempre na sua vida. Te amo.

Aos meus amigos, em especial os da Trindade Jovem, que durante o meu afastamento deram plena continuidade “à nossa melhor missão”, que é evangelizar. Saúdo-os na pessoa da minha coordenadora e irmã de vida, Aline Pamplona. Obrigado, irmãos, pelo serviço e pelas tantas experiências compartilhadas em nossa Igreja.

Ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, pelos tantos ensinamentos divididos. Em especial, agradeço ao meu querido orientador e amigo, Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, pelo exemplo de competência profissional e pela sensibilidade no ofício docente. Professor, agradeço pela sua generosidade não apenas comigo, mas com os meus colegas, os quais o senhor gentilmente ajudou mesmo não sendo seu orientador formalmente. Dedico a mesma gratidão aos discentes da turma 2017/2018 do PPGGP/NAEA, pelas experiências

compartilhadas e pelas amizades conquistadas. Estimo o sucesso dos tantos talentos da nossa turma.

À equipe da Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT), que me amparou em inúmeras situações de sobrecarga. Me sinto abençoado por conviver com vocês e por ter sentido, de uma maneira muito particular, o zelo que vocês dedicam para promover o desenvolvimento dos quase seis mil servidores da UFPA. Eu também me senti desenvolvido, graças a vocês. Agradeço também aos demais diretores da PROGEP: Cristina Yoshino, Bárbara Troeira e Liovanny Miranda, por dividirem comigo os desafios de gerir o quadro de pessoal de uma das maiores universidades do Brasil. Em especial, agradeço ao Pró-reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), Raimundo Almeida, pelo apoio para finalização desta dissertação. Queridos colegas, a competência de vocês reforça o meu orgulho de servir à sociedade. Eu não seria mais feliz fazendo algo diferente do que faço hoje.

Por fim, aos servidores da UFPA, pela paciência e atenção que tiveram comigo, sobretudo ao longo do período de coleta dos dados. Comprometo-me a fazer tudo que estiver ao alcance para converter essas folhas em iniciativas realmente relevantes e efetivas para desenvolver cada vez mais os profissionais desta casa.

## RESUMO

Este estudo buscou aferir a relação entre engajamento no trabalho e clima organizacional dos trabalhadores no âmbito da administração superior da Universidade Federal do Pará, no intuito de verificar uma possível relação de causa e efeito entre ambos os construtos. Neste intuito, foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter exploratório e descritivo, com levantamento transversal de dados via questionário aplicado a 211 entrevistados no ano de 2019. A abordagem foi de natureza quantitativa, com utilização de técnica estatística descritiva, análise de correlação e regressão linear múltipla para tratamento dos dados. O engajamento no trabalho é definido como um estado positivo de realização laboral caracterizado pela presença de *vigor*, *dedicação* e *absorção*. Entende-se que trabalhadores engajados se sentem mais envolvidos com o trabalho, experimentam emoções positivas e desfrutam de boa saúde mental e psicossomática. Esses aspectos colaboram para o aumento do desempenho desses profissionais. Em contrapartida, o clima organizacional corresponde ao estado de ânimo ou satisfação dos trabalhadores com respeito a diversos aspectos de sua organização. O resultado da análise de regressão confirmou a existência de relações de dependência entre variáveis dos dois construtos, reveladas especialmente pelo relacionamento de causa e efeito entre o engajamento e o fator “satisfação com o trabalho”, comprovando que determinadas variáveis do clima organizacional podem influenciar no comportamento dos trabalhadores de maneira relevante. A descoberta amplia a compreensão sobre os preditores do engajamento na Administração Pública, podendo fundamentar estratégias aplicáveis pela área da gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho. Clima organizacional. Gestão de pessoas. Administração Pública. Gestão Pública.

## ABSTRACT

This study sought to assess the relationship between work engagement and the organizational climate of workers within the scope of the senior administration of the Federal University of Pará, in order to verify a possible cause and effect relationship between both constructs. To this end, an exploratory and descriptive field research was carried out, with a cross-sectional survey of data via a questionnaire applied to 211 interviewees in 2019. The approach was of a quantitative nature, using descriptive statistical technique, correlation analysis and multiple linear regression for data processing. Work engagement is defined as a positive state of job accomplishment characterized by the presence of *vigor, dedication and absorption*. It is understood that engaged workers feel more involved with work, experience positive emotions and enjoy good mental and psychosomatic health. These aspects collaborate to increase the performance of these professionals. In contrast, the organizational climate corresponds to the mood or satisfaction of workers with respect to various aspects of their organization. The result of the regression analysis confirmed the existence of dependency relationships between variables of the two constructs, revealed especially by the relationship of cause and effect between engagement and the factor “job satisfaction”, proving that certain variables of the organizational climate can influence the worker behavior in a relevant way. The discovery broadens the understanding of the predictors of engagement in Public Administration, being able to support applicable strategies in the area of people management.

**Keywords:** Work engagement. Organizational climate. People management. Public Administration. Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo JD-R revisado: demandas e recursos de trabalho.....	28
Figura 2 – Processos do Modelo JD-R.....	29
Figura 3 – Correlações positivas e muito fortes .....	64
Figura 4 – Correlações positivas e fortes .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores do engajamento no trabalho e suas características .....	23
Quadro 2 – Diferenças entre cultura e clima organizacional .....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características quanto à unidade de trabalho na UFPA.....	48
Tabela 2 – Características quanto à situação funcional na UFPA.....	48
Tabela 3 - Características quanto aos cargos dos entrevistados .....	49
Tabela 4 – Características quanto ao tempo total de experiência profissional.....	50
Tabela 5 – Características quanto ao tempo de serviço na iniciativa privada .....	50
Tabela 6 – Características quanto ao tempo de serviço na UFPA .....	51
Tabela 7 – Características quanto ao exercício de cargos/funções de chefia.....	51
Tabela 8 – Características quanto à percepção de gratificação.....	52
Tabela 9 – Características dos entrevistados quanto ao sexo .....	52
Tabela 10 – Características dos entrevistados quanto à idade .....	52
Tabela 11 – Características dos entrevistados quanto à escolaridade .....	53
Tabela 12 – Características dos entrevistados quanto ao estado civil .....	54
Tabela 13 – Características dos entrevistados quanto aos filhos.....	54
Tabela 14 – Consistência interna das dimensões de clima e engajamento .....	56
Tabela 15 – Análise descritiva do Engajamento no Trabalho .....	57
Tabela 16 – Modelo para interpretação dos escores de Engajamento no Trabalho .	57
Tabela 17 – Análise descritiva do Clima Organizacional.....	59
Tabela 18 – Análise de correlação entre engajamento no trabalho e clima organizacional .....	62
Tabela 19 – Regressão linear múltipla .....	67

## LISTA DE SIGLAS

ADIS	Assessoria de Diversidade e Inclusão Social
ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
APA	American Psychological Association
AUDIN	Auditoria Interna
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
JDR-WE	Job Demands Resources and Work Engagement
IFPA	Instituto Federal do Pará
JD-R	Job Demands-Resources
MBI-GS	Maslach Burnout Inventory
MEC	Ministério da Educação
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEG	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROINTER	Pró-Reitoria de Relações Internacionais
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RLM	Regressão Linear Múltipla
SAEST	Superintendência de Apoio Estudantil
SEGE	Secretaria Geral dos Órgãos Deliberativos
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

UWES	Utrecht Work Engagement Scale
VD	Variável Dependente
VI	Variáveis Independentes
VIF	Variance Inflation Factor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
<b>1.1</b>	<b>Problemática</b>	17
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	19
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	21
<b>2.1</b>	<b>Engajamento no trabalho</b>	21
2.1.1	Origens e conceituação	21
2.1.2	Avaliação do Engajamento no Trabalho: a escala UWES	25
2.1.3	As influências do modelo JD-R	26
2.1.4	Benefícios organizacionais e resultados das pesquisas	29
<b>2.2</b>	<b>Clima organizacional</b>	32
2.2.1	Conceituação e dimensões	32
2.2.2	Cultura organizacional e clima organizacional	34
2.2.3	A pesquisa de clima organizacional	35
<b>2.3</b>	<b>Clima organizacional e engajamento no trabalho</b>	38
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	40
<b>3.1</b>	<b>Classificação do estudo</b>	40
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	41
3.2.1	Instrumento de coleta de dados	41
3.2.2	Universo e amostragem	43
3.2.3	Tratamento dos dados	44
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	47
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados</b>	47
<b>4.2</b>	<b>Análise do engajamento e do clima organizacional</b>	55
4.2.1	Aferição do engajamento no trabalho	56
4.2.2	Aferição do clima organizacional	58
4.2.3	Análise de correlação entre os construtos	61
4.2.4	Análise de regressão entre os construtos	65
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	70
<b>5.1</b>	<b>Sugestões de ações</b>	72
<b>5.2</b>	<b>Limitações da pesquisa</b>	74
<b>5.3</b>	<b>Sugestões para pesquisas futuras</b>	75
	<b>REFERÊNCIAS</b>	77
	<b>APÊNDICE A – Questionário de pesquisa (frente e verso)</b>	88

<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE C – Assertivas e dimensões vinculadas .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO A – Dimensões de clima organizacional.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas não apenas compõem a vida produtiva das organizações, mas também constituem o princípio fundamental de sua dinâmica, conferindo vitalidade às atividades e processos. Elas inovam, criam e recriam contextos e situações para conduzir as instituições à competitividade (DAVEL; VERGARA, 2001). Desta forma, a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas alcançará resultados favoráveis em termos de saúde organizacional, garantindo a sobrevivência do negócio, o aumento da produtividade e proporcionando satisfação aos trabalhadores (CLARO; NICKEL, 2002). Neste sentido, Leone (2010, p. 44) elucida:

A necessidade de agir estrategicamente para se manter atuante e competitivo, neste cenário dinâmico caracterizado por mudanças, não se restringe às empresas. As pessoas também necessitam desenvolver seu potencial.

No entanto, em muitas organizações predominam profissionais insatisfeitos com suas condições de trabalho, o que acaba prejudicando seu desempenho (MACIEL; SÁ, 2007). Estes aspectos negativos geram efeitos importantes. Seligman e Csikszentmihalyi (2000) relataram que até o início dos anos 1950 a preocupação fundamental dos estudiosos residia apenas sobre as consequências negativas do esgotamento físico e psíquico dos trabalhadores nas organizações. Entretanto, o avanço posterior da intitulada “psicologia positiva” trouxe uma nova perspectiva para a análise da performance humana: o engajamento no trabalho, definido como o estado mental positivo de realização laboral caracterizado pela existência de três componentes: *vigor*, *dedicação* e *absorção* (SCHAUFELI *et al.*, 2002a).

Segundo Bakker *et al.* (2008), trabalhadores engajados sentem-se mais envolvidos com o trabalho, apresentam menor absenteísmo, tendem a permanecer por mais tempo em suas empresas, experimentam emoções positivas e desfrutam de boa saúde mental e psicossomática. Esses trabalhadores demonstram conexão energética efetiva com suas atividades laborais e sentem-se capazes de administrar as demandas de seu mundo profissional devidamente (SCHAUFELI, 2012). Tomando como base o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), proposto por Demerouti *et al.* (2001), considera-se que essa reação favorável ocorre quando as influências dos recursos de trabalho (*job resources*) superam as influências das exigências de

trabalho (*job demands*). Apesar de ser um construto com contribuições recentes na literatura, o engajamento no trabalho é um fenômeno em ascensão cuja exploração vem permitindo uma melhor compreensão do comportamento humano nas organizações.

Por outro lado, o conceito de clima organizacional já vem sendo explorado desde a década de 1960 (RIZZATTI, 2002), fato que pressupõe maior empirismo na análise do fenômeno. Para Luz (2003), o clima organizacional pode ser compreendido como uma atmosfera psicológica que abrange a relação entre a organização e seus trabalhadores em um determinado momento. Bispo (2006) reforça que o clima organizacional favorável proporciona maior satisfação, motivação e comprometimento com o trabalho, agregando melhoras no desempenho e na qualidade de vida dos trabalhadores. Destarte, as organizações que se preocupam em manter um clima favorável colaboram para o aumento da qualidade de vida e do desempenho de seus funcionários, gerando por consequência um provável aporte nos resultados institucionais.

Engajamento no trabalho e clima organizacional, portanto, são fenômenos comumente associados à performance organizacional. Apesar de haver poucas pesquisas (HAUGSNES, 2016; ANCARANI; MAURO; GIAMMANCO, 2018) ligando ambos diretamente, alguns autores consideram que esses construtos são positivamente relacionados entre si (BAKKER *et al.*, 2007; CHAUNDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012). Vale ressaltar que estudos (CLEMENT; EKETU, 2019; KATARIA; GARY; RASTOGI, 2013; SCOTT; MCMULLEN; ROYAL, 2010) indicaram que dimensões referentes ao clima organizacional, como colaboração, recompensas, satisfação e significado do trabalho, tiveram influência positiva sobre os escores de engajamento.

Desta forma, a investigação deste trabalho parte da **hipótese de que existe correlação positiva e de dependência entre dimensões do clima organizacional e do engajamento no trabalho na instituição pesquisada**. Isto é: sugere-se que um clima favorável no ambiente laboral contribui para o fortalecimento do engajamento dos trabalhadores; enquanto que um clima desfavorável contribui para a redução do engajamento. A verificação desta hipótese foi realizada na Universidade Federal do Pará, instituição federal de ensino superior brasileira sediada em Belém (PA), por meio de pesquisa de campo, com aplicação de 211 questionários, realizada entre os meses de maio e julho de 2019 junto aos trabalhadores dos órgãos da administração superior

da instituição. A investigação teve enfoque exploratório e quantitativo. Foi utilizada estatística descritiva para caracterização do perfil da amostra, seguida de análise de correlação para verificar o grau de associação entre as variáveis dos dois construtos, assim como o sentido dessa relação – se direto ou inverso. Por fim, foi aplicada a técnica de regressão linear para analisar o comportamento do construto engajamento no trabalho (variável dependente) em função das nove dimensões do clima organizacional abordadas (variáveis independentes).

No sentido geral, os resultados alcançados por meio desta investigação contribuem para aprofundar a compreensão sobre o desempenho humano nas organizações, possibilitando reconhecer as dimensões do clima organizacional mais impactantes sobre o engajamento dos trabalhadores. Em específico, o produto também clarifica o entendimento sobre as relações de trabalho no setor público, sobretudo nas universidades, as quais detêm papel importante para a formação do conhecimento e de cidadãos com visão crítica e reflexiva, conectados com as necessidades da sociedade atual. Por fim, os resultados também possibilitam a adoção de políticas mais efetivas para valorização e desenvolvimento dos profissionais da UFPA, reconhecendo suas necessidades e provendo os recursos necessários para alcançar os objetivos estratégicos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **1.1 Problemática**

Segundo Cavalcanti e Pereira (2012), as organizações públicas ainda apresentam dificuldades para implantar estratégias capazes de motivar seus servidores ao desenvolvimento. Oliveira e Rocha (2017) complementam que ainda há uma escassez de pesquisas sobre engajamento com foco no setor público. De acordo com Mól *et al.* (2010), essa mesma realidade também pode ser constatada com relação às pesquisas de clima organizacional em instituições públicas.

Coadunando com o exposto, a Universidade Federal do Pará ainda não possui registros de pesquisas institucionais sobre engajamento no trabalho de seus servidores. Por outro lado, a universidade realizou sua primeira pesquisa de clima organizacional no ano de 2015 (UFPA, 2015). Em suma, o inventário apontou que representativa parcela dos servidores declarou a UFPA como um bom lugar para trabalhar, ainda ressaltando o orgulho de compor a instituição. No entanto, foram

detectados números desfavoráveis em dimensões como inovação (63,4% para técnico-administrativos e 56,1% para professores), reconhecimento pelo trabalho realizado (66% para técnico-administrativos e 59% para professores), satisfação com o ambiente de trabalho (64,5% para técnico-administrativos e 53,4% para professores) e relações interpessoais (62,5% para técnico-administrativos e 51,4% para professores) (UFPA, 2015). É razoável afirmar que esses dados já não possuem validade, tendo em vista que a percepção do clima é dinâmica e que este último levantamento foi realizado há mais de 4 anos.

Outro aspecto a considerar é que o ambiente universitário é tido como um dos tipos organizacionais mais complexos da sociedade (MONTEIRO PESSOA, 2000). Esteve (1992) indica que pesquisas internacionais revelaram elevados níveis de distúrbios em professores (ESTEVE, 1992), cuja atividade é considerada uma prática profissional de risco físico e mental pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984). Não obstante, estudos sobre a síndrome de *burnout* em docentes são encontrados em grande quantidade na literatura, o que possibilita a compreensão das condições de desgaste e a necessidade de reestruturação do contexto de trabalho desses profissionais (BATISTA *et al.*, 2010).

Enfim, destaca-se que o desafio da moderna gestão de pessoas na esfera pública é proporcionar para a organização pessoas qualificadas, comprometidas, motivadas e leais ao trabalho, contribuindo para o alto desempenho organizacional e estimulando o desenvolvimento das pessoas (PINHO, 2014). É esperado, portanto, que os resultados deste estudo reduzam as impressões de ineficiência do serviço público, colaborem para atenuação do adoecimento de seus profissionais, embasem diretrizes efetivas para a política de gestão de pessoas e que enriqueçam os estudos conectando os fenômenos em discussão.

Diante das considerações apresentadas, o questionamento que esta pesquisa pretende responder é: **“Qual a relação entre o engajamento no trabalho e o clima organizacional aferidos junto aos trabalhadores dos órgãos da administração superior da Universidade Federal do Pará?”**.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Aferir a relação entre engajamento no trabalho e clima organizacional dos trabalhadores da administração superior da Universidade Federal do Pará.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar a intensidade do engajamento no trabalho entre os trabalhadores da administração superior da universidade;
- b) Verificar a avaliação do clima organizacional segundo os trabalhadores da administração superior da universidade;
- c) Estabelecer relação entre engajamento no trabalho e clima organizacional, de forma a verificar existência de relações de dependência entre os construtos.

## **1.3 Justificativa**

A justificativa para proposição deste trabalho baseou-se em critérios de relevância, oportunidade e viabilidade. Seguindo esse entendimento, considera-se que a pesquisa é relevante para o desenvolvimento dos estudos na área de gestão de pessoas: é conveniente investir esforços para a compreensão das reações humanas diante das demandas e recursos de trabalho identificados no ambiente laboral, analisando cuidadosamente como extrair não apenas comportamentos organizacionais favoráveis, mas também ofertar uma realidade de trabalho cada vez mais aprazível e desafiadora.

O estudo agrega para o aumento da qualidade de vida dos servidores públicos e também para o alcance dos objetivos institucionais dos entes estatais, em especial das instituições federais de ensino superior. O levantamento também é oportuno, considerando a relevância destas organizações para a sociedade brasileira. De acordo com dados da Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES, 2017), o sistema público de universidades federais do Brasil é composto por 63 instituições, distribuídas em todas as regiões do país,

contemplando ensino de graduação, mestrado e doutorado para cerca de um milhão e duzentos mil discentes. Na área de pesquisa e pós-graduação, as universidades federais concentram mais da metade dos cursos de mestrado e doutorado do país, gerando parcela considerável da produção de conhecimento acadêmico e inovação tecnológica do Brasil (ANDIFES, 2017). Outro aspecto que torna o estudo oportuno é a escassez de pesquisas aplicadas aos servidores da UFPA nas áreas propostas, com registro apenas de um levantamento de clima organizacional realizado no ano de 2015.

Quanto à viabilidade, cumpre destacar que a coleta dos dados tomou como base o questionário mais aceito e aplicado pela comunidade científica até o momento (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009): o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), o qual recebeu validações em diversos países (SCHAUFELI, 2012), inclusive no Brasil (VAZQUEZ *et al.*, 2015), e apresentou propriedades psicométricas consideradas satisfatórias (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Do mesmo modo, a base para a coleta das informações sobre clima organizacional foi retirada do modelo proposto por França e Mattos (2017), este que já foi aplicado na própria UFPA.

O alcance dos objetivos específicos desta dissertação poderá ajudar a compreender melhor as condições de trabalho no ambiente universitário e a viabilizar soluções para modificar a realidade dos servidores da UFPA, na expectativa de que os resultados possam explicar indutivamente situações em campos de pesquisa semelhantes. A investigação se inicia com a revisão da literatura, seguida do percurso metodológico, da apresentação dos resultados e da exposição das conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo desta seção é identificar as principais contribuições da literatura a respeito dos objetos de estudo analisados. Ela está dividida em três partes. Em primeiro lugar, será introduzida a base conceitual sobre o engajamento no trabalho, abordando, entre outros aspectos, suas origens, conceito, formas de avaliação e os achados das pesquisas. Posteriormente, a exposição tratará sobre o clima organizacional: suas diferentes conceituações, dimensões propostas, formas de avaliação e principais resultados. A parte final evidenciará a literatura relacionando os dois construtos.

### 2.1 Engajamento no trabalho

#### 2.1.1 Origens e conceituação

Os significados cotidianos do termo “engajamento” indicam envolvimento, compromisso, entusiasmo, esforço concentrado e energia para execução de uma determinada atividade (SCHAUFELI, 2012). De acordo com Salanova e Schaufeli (2009), os primeiros estudos sobre engajamento no trabalho foram publicados por Kahn (1990), o qual descreve que empregados engajados são aqueles que estão fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com o trabalho.

De acordo com Mattos e Andrade (2019, p. 60), “o engajamento no trabalho sustenta-se teoricamente na perspectiva da psicologia positiva”, movimento científico voltado ao estudo das características positivas do indivíduo para potencialização do seu bem-estar e prevenção de desordens físicas e mentais (PACINO; BASTIANELLO, 2014). Pacino e Bastianello (2014) relataram ainda que o marco inicial dos estudos da perspectiva positiva, apesar de controverso, está fortemente ligado à publicação do artigo “*Positive Psychology: an introduction*”, de Seligman e Csikszentmihalyi (2000); e complementaram ainda que, até por volta da década de 1950, os esforços da psicologia eram dedicados majoritariamente ao trato de doenças e ao reparo de danos, em detrimento do potencial preventivo relacionado ao estímulo das potencialidades humanas. Myers (2000) reforça a popularidade do enfoque curativo à época ao afirmar que o número de publicações sobre estados negativos excedia o quantitativo de publicações sobre estados positivos na proporção de 14 para 1.

Para salientar a necessidade de equilíbrio entre as perspectivas, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) relataram experiências pessoais como evidências da efetividade do estímulo positivo. Os autores chamaram atenção para a tentativa de compreender a força mental de pessoas observadas durante a Segunda Guerra Mundial: mesmo após perderem tudo e encontrarem-se em situações críticas, mantinham-se íntegras e incentivavam as demais para que não perdessem a esperança em meio às dificuldades.

O enfoque positivo passou a ganhar mais destaque quando Seligman assumiu a presidência da *American Psychological Association* (APA), em 1998 (CHRISTOPHER; RICHARDSON; SLIFE, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009) e propôs a criação de uma psicologia das forças e virtudes (PACINO; BASTIANELLO, 2014). No entanto, diversos autores sustentam que as raízes da psicologia positiva são bem mais antigas, estando embasadas nas contribuições da vertente psicológica humanista (WATERMANN, 2013).

No decorrer dos anos 1990, o enfoque positivo criou condições para o aumento do interesse na abordagem de fenômenos como o engajamento no trabalho, em contraposição às já populares pesquisas sobre os aspectos negativos da saúde laboral (BAKKER; DEMEROUTI; XANTHOPOLOU, 2012). De acordo com Schaufeli *et al.* (2001), apesar de apresentar um modelo teórico abrangente, a conceituação seminal de Kahn (1990) não propôs uma forma de operacionalização do construto.

Neste sentido, Schaufeli *et al.* (2002a, p. 74) definiu engajamento no trabalho como “um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que é caracterizado por *vigor*, *dedicação* e *absorção*.” De acordo com os autores, o *vigor* é identificado por elevados níveis de energia e resiliência mental no trabalho e está relacionado à persistência das pessoas no investimento de esforços mesmo diante de situações difíceis e desfavoráveis. A *dedicação* representa um senso de inspiração que vai além do mero envolvimento pessoal, pois relaciona-se não apenas a um estado cognitivo de crença, mas também inclui a dimensão afetiva. Está relacionada a estímulos proporcionados por entusiasmo, orgulho e desafios. Por último, a *absorção* diz respeito ao estado de profunda concentração e imersão no trabalho, na qual perde-se a noção do tempo, que aparenta passar rapidamente (SCHAUFELI *et al.*, 2002b).

Schaufeli *et al.* (2002b) salientam ainda que a *absorção* se assemelha com a conceituação de “*flow*” (fluxo) proposta por Csikszentmihalyi (1990), que o define

como um estado de ótima experiência caracterizado pela atenção concentrada, unidade entre mente e corpo, perda da autoconsciência, distorção do tempo e prazer intrínseco. Entretanto, a noção de fluxo é mais complexa e está relacionada a um curto prazo de experiências de pico, enquanto que o fator *absorção* do engajamento no trabalho atrela-se a uma perspectiva mais permanente e generalizada. O Quadro 1 sintetiza os fatores componentes do engajamento:

Quadro 1 – Fatores do engajamento no trabalho e suas características

FATORES	CARACTERÍSTICAS
<b>Vigor</b>	Define-se por altos níveis de energia mental, persistência para vencer as dificuldades e desejo de investir esforços durante a realização das atividades no trabalho.
<b>Dedicação</b>	Elevado grau de comprometimento e entusiasmo com uma atividade, o qual proporciona ao indivíduo vivenciar a sensação de prazer, inspiração, desafio e reconhecimento.
<b>Absorção</b>	Nível intenso de concentração e atenção, o qual o trabalhador perde a noção do tempo e apresenta dificuldade em desvincular-se do trabalho.

Fonte: Schaufeli e Bakker (2003).

Schaufeli (2012) ponderou que o engajamento no trabalho também pode ser considerado como a antítese positiva do *burnout*. Maslach e Leiter (2008) definiram a síndrome de *burnout* como um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por *esgotamento* (baixa energia), *cinismo* (baixo envolvimento) e *ineficácia* (redução da realização pessoal no trabalho), dimensões medidas pela escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI-GS) (Schaufeli *et al.*, 1996). Esse cansaço físico e emocional está associado à perda de motivação no trabalho, podendo evoluir até ao aparecimento de sentimentos de fracasso (MASLACH; JACKSON, 1981). De acordo com Maslach e Leiter (1997), a dimensão *vigor* é oposta à dimensão *exaustão*, enquanto que a dimensão *dedicação* é oposta à dimensão *cinismo*.

González-Roma *et al.* (2006) realizaram testes sobre a relação entre *burnout* e engajamento no trabalho, no intento de confirmar se ambos são polos opostos ou se constituem construtos independentes. Os testes apontaram que os conjuntos *vigor-exaustão* – denominado *energia* (ou *ativação*) – e *dedicação-cinismo* – denominado

*identificação* – correspondem a dimensões bipolares subjacentes distintas, confirmando sua oposição teórica. No entanto, esse mesmo grau de bipolaridade não foi identificado entre as dimensões *absorção* e ineficácia, as quais não foram consideradas opostas diretas, apesar de serem conceitualmente inversas.

Importante frisar que a ineficácia só passou a ser considerada como elemento constituinte da mensuração de *burnout* após revisão da versão original do MBI (MASLACH, 1992). A inclusão da *absorção* como dimensão do engajamento no trabalho aconteceu de modo similar, com ingresso justificado após a realização de cerca de 30 entrevistas (SCHAUFELI *et al.*, 2001).

Para Schaufeli *et al.* (2001), embora haja concordância com Maslach e Leiter (1997) de que *burnout* e engajamento no trabalho sejam antíteses do ponto de vista conceitual, os autores acreditam que a forma de medição – e consequentemente sua estrutura – são diferentes. Assim sendo, engajamento é concebido como um construto único, com qualidades psicométricas diferentes do *burnout*, não sendo medido adequadamente como perfil opositor dos resultados do MBI (SCHAUFELI *et al.*, 2002b).

Schaufeli (2012) sustenta ainda que, apesar de existirem divergências conceituais ocasionais, a definição de engajamento construída nas últimas décadas é relativamente clara. As conceituações científicas concordam com a existência de um componente energético (*vigor*), um emocional (*dedicação*) e um componente cognitivo (*absorção*).

Destaca-se que uma parcela considerável dos estudos sobre engajamento no trabalho foi dedicada a diferenciá-lo de outros estados psicológicos semelhantes, como compromisso organizacional (BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA *et al.*, 2000; POCINHO; PERESTRELO, 2011), satisfação no trabalho (HAKANEN; PEETERS; SCHAUFELI, 2018) e *workaholism* (BAKKER; LEITER, 2010), identificando também seus principais preditores (BAKKER *et al.*, 2008).

Sobre o panorama nacional de pesquisas na área, Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) demonstraram em sua revisão teórica que o Brasil ainda apresenta pesquisas incipientes sobre o tema, e reforçaram a necessidade de amadurecimento dos estudos no país. O diagnóstico do escore de engajamento é aferido por meio da utilização de uma ferramenta específica: a escala UWES.

### 2.1.2 Avaliação do Engajamento no Trabalho: a escala UWES

*Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* é o nome dado ao questionário mais aceito para avaliação do engajamento no trabalho pela comunidade científica até o momento (BALDUCCI; FRACCAROLI; SCHAUFELI, 2010; NERSTAD; RICHARDSEN; MARTINUSSEN, 2009; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SHIMAZU; SCHAUFELI, 2009) e também é o instrumento mais aplicado em pesquisas (BAKKER *et al.*, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Tomando como base o modelo proposto por Schaufeli *et al.* (2002a) o questionário é composto por 17 (dezessete) itens, mensurados em uma escala Likert, indicando a frequência com que o engajamento acontece nas situações descritas em cada assertiva. As dimensões *vigor* e *absorção* apresentam seis itens cada, enquanto que a dimensão *dedicação* apresenta cinco itens. A pontuação final é dada pela soma dos coeficientes das três dimensões. Após resultados favoráveis obtidos em pesquisas com o questionário, Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) publicaram uma versão reduzida, contendo nove itens avaliativos (UWES-9).

A escala UWES foi adaptada e validada em diversos países (SCHAUFELI, 2012). No Brasil, a tradução e a validação da versão mais atual da escala foram realizadas por Vazquez *et al.* (2015), que confirmaram a ausência de diferenças psicométricas substanciais entre as versões original e reduzida, ratificando o indicativo da literatura internacional (BALDUCCI; FACCANOLI; SCHAUFELI, 2010). Vazquez *et al.* (2015, p. 135) cita:

A dimensionalidade da escala ainda gera alguma controvérsia. Alguns autores defendem a solução de três fatores (*vigor*, *dedicação* e *absorção*), outros sugerem um fator único (*engajamento no trabalho*). A versão validada para uso no Brasil apresentou uma solução unifatorial, mas também que o modelo de três fatores é viável.

Estudos posteriores de Ferreira *et al.* (2016) encontraram evidências que apoiam o uso de ambas as perspectivas fatoriais em amostras brasileiras. Os resultados encontrados complementaram os estudos de Vazquez *et al.* (2015), por apresentar outros indicadores de validade, como a tendência de invariância por gênero, setor (público ou privado) e tempo de trabalho. Ambas as contribuições dos autores provaram estar em sintonia com os estudos internacionais (SCHAUFELI;

SALANOVA, 2008), o que reforça a validade da escala reduzida adaptada ao contexto brasileiro, apresentando propriedades psicométricas aceitáveis.

### 2.1.3 As influências do modelo JD-R

O engajamento no trabalho se sustenta no modelo *Job Demands Resources and Work Engagement* (JDR-WE), que verifica a relação de equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho nas organizações (MATTOS; ANDRADE, 2019). As *demandas de trabalho* (*job demands*) são definidas como “aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exijam esforço físico ou mental e são, portanto, associadas a certos custos fisiológicos e psicológicos” (DEMEROUTI *et al.*, 2001, p. 501). São exemplos de demandas: a sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais, exigências físicas, riscos e perigos, insegurança e dissonância emocional (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Na visão de Hockey (1997), quando as demandas de trabalho são altas, um esforço adicional deve ser realizado para alcançar as metas laborais e evitar a redução do desempenho, o que pode gerar consequências físicas ou psicológicas como fadiga e irritabilidade. O autor chamou esse fenômeno de controle de compensação. Para se recuperarem desse esforço, os trabalhadores devem procurar realizar pausas, alternar tarefas ou mesmo reduzir suas cargas funcionais. Quando a recuperação inexistente ou ocorre de forma inadequada, o resultado é a ocorrência de um estado de “ativação sustentada” que gera esgotamento físico e mental de modo gradual (KNARDAHL; URSIN, 1985).

Por outro lado, os *recursos de trabalho* (*job resources*) foram definidos como:

[...] aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem fazer qualquer um dos seguintes: (a) ser funcional na realização dos objetivos de trabalho; (b) reduzir as demandas de trabalho do ponto de vista fisiológico e psicológico; e (c) estimular o crescimento e o desenvolvimento pessoal. (DEMEROUTI *et al.*, 2001, p. 501).

São exemplos de recursos de trabalho: coesão com a equipe, clima de segurança, orgulho profissional, oportunidades de desenvolvimento, liderança, clareza do objetivo e recompensas financeiras (SCHAUFELI; TARIS, 2014). No geral, os recursos de trabalho têm se mostrado bons preditores de engajamento no trabalho (BAKKER, 2011; BAKKER, DEMEROUTI, 2017). Neste sentido, vale destacar que

estudos posteriores de Bakker e Demerouti (2014) também passaram a considerar o clima organizacional como recurso de trabalho, o que sugere o construto como preditor de engajamento.

A primeira versão do modelo JD-R foi publicada por Demerouti *et al.* (2001) como uma tentativa de compreender os antecedentes do *burnout* (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Schaufeli e Bakker (2004) apresentaram uma versão revisada do modelo inicial três anos depois das primeiras contribuições, incluindo o engajamento no trabalho como forma de explicitar não apenas o estado psicológico negativo, o *burnout*, mas também seu homólogo positivo, o engajamento no trabalho (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Evidencia-se, também, a existência dos chamados *recursos pessoais*, tidos como fatores mais intrínsecos predisponentes ao desenvolvimento de engajamento no trabalho. Alguns exemplos são: autoeficácia, autoestima, capital psicológico positivo e otimismo (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013).

De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), teoricamente, o modelo revisado prevê dois processos fundamentais: o processo de *comprometimento da saúde* e o *processo motivacional*. Para Schaufeli e Taris (2014), o processo de *comprometimento da saúde* relaciona as demandas de trabalho com problemas de saúde por meio do *burnout*, podendo ser esclarecido pela proposição de controle compensatório de Hockey (1997). Após experimentar altas demandas de trabalho, os empregados submetem-se ao estado de ativação sustentada e acabam entrando em exaustão, ou esgotamento energético. A falta de recursos compensatórios, em contrapartida, impede que as demandas sejam cumpridas, o que pode levar a um comportamento de retirada.

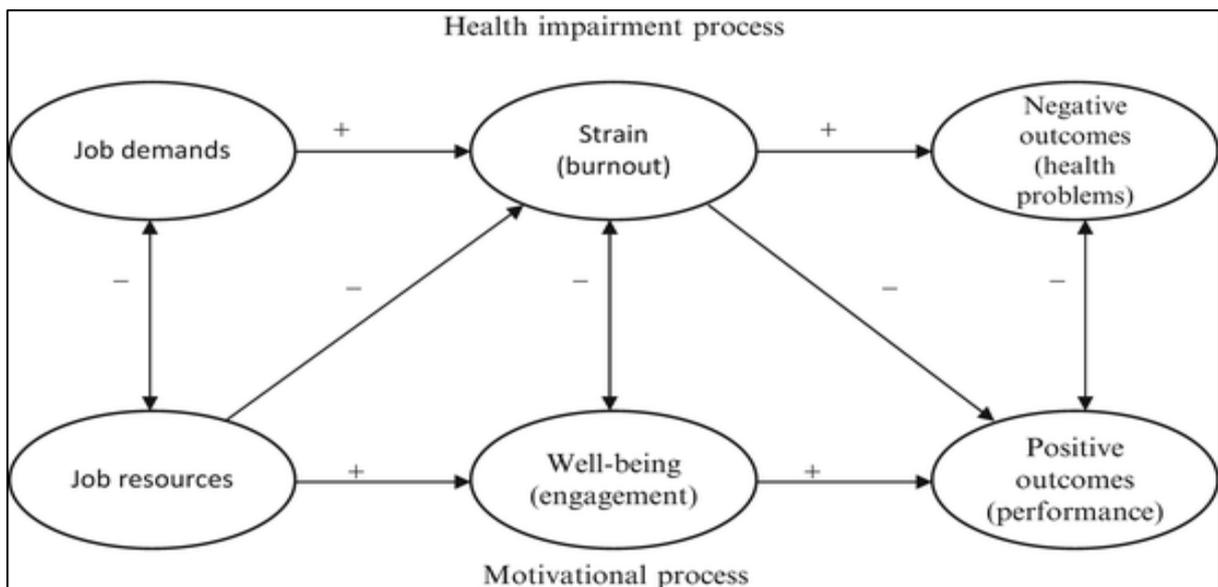
Na análise dos efeitos da relação engajamento e *burnout*, considera-se que o alto nível de exigências de trabalho está relacionado ao surgimento do *burnout* (por exaustão), enquanto que o baixo nível de recursos de trabalho está associado ao desengajamento (BAKKER; DEMEROUTI; EUWEMA, 2005; BAKKER *et al.*, 2003).

Por outro lado, o contraponto do processo de comprometimento da saúde é o *processo motivacional*. Este é marcado pela relação entre recursos de trabalho e o surgimento do engajamento. Schaufeli *et al.* (2002) destacam que os recursos podem ter papel motivacional intrínseco, por satisfazer necessidades humanas básicas para autonomia, relacionamento e competência; e papel motivacional extrínseco, pois

iniciam a vontade de dedicar esforço compensatório, reduzindo assim as demandas de trabalho e viabilizando a realização do objetivo.

Nestes casos, seja pelo atendimento de necessidades humanas ou seja pelo alcance de metas organizacionais, o estado afetivo-motivacional promove resultados positivos, como comprometimento e aumento do desempenho do trabalhador, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Modelo JD-R revisado: demandas e recursos de trabalho

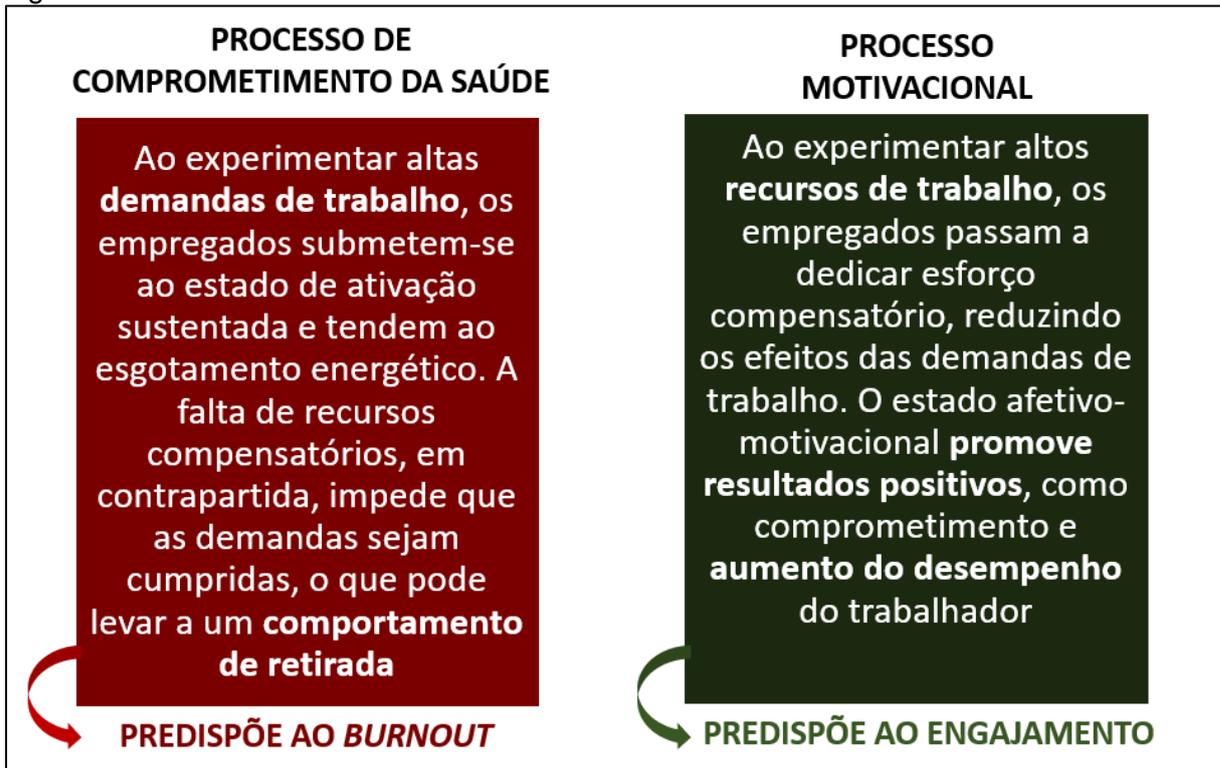


Fonte: Schaufeli e Taris (2014).

De acordo com Schaufeli (2012, p. 5) o JD-R “é um dos modelos mais utilizados para explicar o engajamento”. Segundo Schaufeli e Taris (2014), a popularidade do JD-R pode ser explicada por algumas de suas características. O modelo é muito mais amplo que os demais, podendo incluir todas as demandas e todos os recursos de trabalho. Ele também é o mais flexível, podendo ser adaptado a uma grande variedade de ambientes. Para os autores, não existe uma única forma de aplicação do JD-R, por este corresponder a um parâmetro de natureza heurística, representando uma forma de pensar no trabalho; um modelo epistemológico que tem sido usado como quadro conceitual global para integrar vários estudos.

Segundo Schaufeli e Taris (2014), por ser focado nas descobertas e não em especificidades, o modelo gera uma visão limitada que compreende as relações causais entre os fatores, mas que não explicita os porquês dos estados psicológicos e resultados alcançados. Uma noção mais clara pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Processos do Modelo JD-R



Fonte: O autor (2020).

Em regra, demandas são avaliadas negativamente e recursos são avaliados positivamente (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Todavia, o raciocínio do modelo leva à conclusão paradoxal de que a falta de recursos também pode ser interpretada como uma demanda de trabalho. Essa relação dual admite desalinhamento ao categorizar e diferenciar demandas e recursos.

#### 2.1.4 Benefícios organizacionais e resultados das pesquisas

Pesquisas revelaram que altos níveis de engajamento predispoem ao aumento do desempenho laboral dos trabalhadores (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). Essa constatação vem ampliando a relevância do campo de estudos para as organizações, apesar de ainda não estarem claros os porquês da interação entre ambos.

Bakker *et al.* (2008) sugere que a promoção do engajamento no trabalho favorece não apenas os indivíduos, mas também agrega vantagem competitiva às instituições. Trabalhadores engajados sentem-se mais envolvidos com o trabalho,

faltam menos, tendem a permanecer por mais tempo em suas empresas, experimentam emoções positivas e desfrutam de boa saúde mental e psicossomática.

Para Salanova e Schaufeli (2009), o engajamento no trabalho é tanto individual como coletivo e social, estando conectado intimamente com o desenvolvimento organizacional. Inclusive, esses empregados chegam a transferir seu status positivo para os demais, influenciando colegas a se comportarem ou se sentirem de forma similar (BAKKER *et al.*, 2008).

A relação de troca recíproca entre trabalhador e organização favorece experiências positivas e, conseqüentemente, reduz os impactos negativos do trabalho. Por possuírem uma conexão energética efetiva com suas atividades laborais, trabalhadores engajados sentem-se capazes de administrar as demandas de seu mundo profissional devidamente (SCHAUFELI *et al.*, 2002b).

Quanto à escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), Schaufeli e Bakker (2003) destacam que o instrumento apresenta propriedades psicométricas satisfatórias. No que tange aos resultados, Schaufeli (2012) aponta que estudos com a escala têm demonstrado não haver diferenças expressivas entre gêneros (masculino-feminino) para o engajamento no trabalho, mas dissemelhanças relacionadas à idade foram encontradas. De acordo com o autor, funcionários mais velhos são um pouco mais engajados que os mais novos.

Vale ressaltar que os resultados encontrados por Vazquez *et al.* (2015) em amostras brasileiras corroboram estudos internacionais que sugerem diferenças nas médias de engajamento quando se considera o grupo ocupacional, isto é, um conjunto semelhante de cargos. Schaufeli e Bakker (2004) apontam que o engajamento de gerentes (*white-collars*) e educadores foi diagnosticado com médias elevadas em uma gama de estudos.

Algumas pesquisas foram direcionadas à análise do engajamento em docentes (CAPELO; POCINHO, 2010; SILVA; ASTORGA, 2012; ARAÚJO; ESTEVES, 2016). Antes de citar algumas, cumpre salientar que a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984) considera a docência como uma prática profissional de risco de esgotamento físico e mental; e que estudos internacionais apontam elevado nível de distúrbios em professores (ESTEVE, 1992).

Capelo e Pocinho (2010) estudaram a aplicação da escala UWES em uma amostra de 54 professores de ensino básico e secundário em Portugal, na região autônoma da Madeira. Os resultados apontaram altos escores de engajamento, o que

se assemelha aos desfechos obtidos por Schaufeli e Bakker (2003). O estudo identificou relevância para o fator *absorção*, seguido da dimensão *vigor* e, por fim, da *dedicação*. Também encontrou a presença de escores um pouco mais elevados em homens do que em mulheres, embora não expressivos.

Silva e Astorga (2012), ao relacionar *burnout* e engajamento no trabalho, estudaram a aplicação da UWES e MBI em uma amostra de 94 professores em Lisboa. Os docentes que apresentaram elevados níveis de engajamento manifestaram baixos resultados em *exaustão* e *despersonalização*, além de elevados níveis de *eficácia*.

Embora a profissão docente apresente alta incidência de *burnout*, os resultados de estudos empíricos permitem verificar que a maioria deles consegue lidar de forma adequada com as exigências da profissão (PICADO, MARQUES PINTO; LOPES-SILVA, 2008). Neste sentido, Silva e Astorga (2012) realizaram um estudo para verificar se existe relação entre as dimensões de *burnout* e engajamento em 94 professores portugueses. Os resultados indicaram relações significativas negativas entre as dimensões do *burnout* e as do engajamento no trabalho. Foram encontradas, ainda, correlações positivas entre realização pessoal, *vigor*, *dedicação* e *absorção*, confirmando a hipótese de que o engajamento apresenta valor potencial na predição de bem-estar dos professores.

Araújo e Esteves (2016) caracterizaram o perfil de um grupo de 117 docentes do ensino superior na área da saúde, também em Portugal. Foram detectados altos coeficientes de *vigor*, *dedicação* e *absorção*, associados à boa produtividade e bom desempenho. Rodrigues e Barroso (2008) também obtiveram resultados similares ao analisar uma amostra menor, com 25 professores respondentes, em outra escola superior de saúde. Os resultados encontrados nas três dimensões foram positivos, remetendo para níveis de capacidade laboral elevados quando comparados a outros estudos com populações semelhantes (SCHAUFELI *et al.*, 2002b). A dimensão *vigor* teve resultados ligeiramente baixos. Neste caso, as mulheres apresentaram graus maiores de *dedicação* em comparação aos homens. Não houve diferenças estatísticas expressivas ao comparar professores efetivos e contratados.

Apesar de ter sido citado um quantitativo considerável de pesquisas de engajamento de docentes, até o momento de conclusão desta revisão teórica não foram encontradas referências de pesquisas de engajamento aplicadas a servidores da categoria dos técnico-administrativos das universidades. Grande quantidade dos

resultados das pesquisas sobre engajamento no trabalho encontradas, no sentido geral, foram voltadas para a definição do perfil do escore quanto ao sexo, função exercida, idade e demais fatores característicos dos entrevistados. De maneira diferente, as pesquisas de clima organizacional citadas a seguir apontam uma maior diversidade de análises.

## **2.2 Clima organizacional**

### **2.2.1 Conceituação e dimensões**

As pesquisas de clima organizacional figuram entre as técnicas mais conhecidas da área de gestão de pessoas e constituem referencial importante para avaliação da qualidade do relacionamento entre as organizações e seus trabalhadores. Segundo Rizzatti (2002), as primeiras propostas conceituais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, a partir dos estudos realizados por Forehand e Gilmer (1964), Pelz e Andrews (1966) e Litwin e Stringer (1968). Desde então, a temática vem despertando o interesse de pesquisadores na busca de aplicar um instrumento de gestão capaz de interpretar as condições do ambiente de trabalho, possibilitando, assim, a adoção de estratégias para melhorá-lo (MÓL *et al.*, 2010; GONÇALVES, 2012; HOLLOWAY, 2012).

Apesar da importância alcançada pelo construto, com constantes incrementos à literatura, não existe uma conceituação única de clima aceita de maneira pacífica entre os pesquisadores (PUROHIT; WADHWA, 2012). Contudo, há certa convergência entre as definições dos principais autores.

Uma das primeiras conceituações foi a de Litwin e Stinger (1968), que definiram clima organizacional como um conjunto de características presentes e mensuráveis do ambiente de trabalho, as quais podem ser percebidas pelos trabalhadores como boas ou más e que exercem influência na motivação e no comportamento.

Nesta perspectiva, Payne e Mansfield (1973) reforçaram que o clima organizacional é considerado o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, visando expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses pessoais com as necessidades, valores e diretrizes formais da organização.

Coda (1993) definiu o clima organizacional como indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente na organização. Na concepção de Luz (2003, p. 20), o clima organizacional também pode ser entendido como: “[...] o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Ainda de acordo com Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais completa para avaliar o ambiente organizacional interno, permitindo identificar seus pontos fracos. Bispo (2006) considera que o clima organizacional favorável pode proporcionar satisfação com o próprio trabalho, motivação, comprometimento, dedicação, melhoras no desempenho, na produtividade e na qualidade de vida do trabalhador. De modo contrário, um clima desfavorável pode ocasionar frustração, desmotivação, absenteísmo, alta rotatividade e o aparecimento de doenças psicossomáticas. Em paralelo, estudos contemporâneos (MANTOVANI; GREATTI, 2010; ABREU *et al.*, 2013) reforçam essas análises constatando que um clima favorável beneficia tanto a organização quanto os trabalhadores.

Pinho (2014) afirma que o clima nas organizações é influenciado por variáveis, as quais são difíceis de mensurar, altamente mutáveis e estão associadas a atributos específicos da organização. Estas são representadas por diferentes dimensões, como estrutura, liderança, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios.

Não há uniformidade sobre as dimensões a serem utilizadas nas pesquisas de clima (KUBO *et al.*, 2015; FRANÇA; MATTOS, 2017). Assim, os estudos apresentam um amplo e variado conjunto de dimensões e indicadores de mensuração. Essa peculiaridade faz com que os modelos sejam fundamentados em diferentes perspectivas organizacionais sob medida, como forma de adequar os instrumentos de coleta de dados às especificidades da organização, aos objetivos das pesquisas, ou ainda às diferentes perspectivas teóricas dos pesquisadores (MATTOS *et al.*, 2019). Algumas dessas dimensões podem ser conferidas no Anexo A.

### 2.2.2 Cultura organizacional e clima organizacional

Há um paralelo comum na literatura que retrata a comparação entre clima e cultura organizacional. Para Luz (2003), as concepções dos dois conceitos são complementares entre si. Robbins e Judge (2014) relatam que a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de valores compartilhados pelos seus membros, de modo que essas características pautam seus comportamentos e condutas organizacionais mesmo que de modo inconsciente. Schein (1992, p. 12) define cultura organizacional como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, de ser ensinados aos novos membros como a forma correta de se perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Para Dias (2013), a cultura representa valores mais profundos, que por consequência sofrem menos alterações ao longo do tempo, enquanto que o clima possui caráter mais temporal e mutável. Matias (2010) reforça que os dois termos apresentam uma relação de causalidade e complementaridade, na qual a cultura é a causa e o clima é consequência. Desta forma, as regras de conduta validadas no ambiente interno surtem influência sobre as condições de satisfação dos indivíduos do grupo, os quais replicam suas percepções aos demais membros. O Quadro 2 exemplifica diferenças fundamentais entre os conceitos.

Quadro 2 – Diferenças entre cultura e clima organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
O nível de análise são os valores e os pressupostos básicos.	O nível de análise é o consenso sobre as percepções.
Em relação ao tempo, se desenvolve através de uma evolução histórica.	É instantâneo, não histórico.
É o foco da sociologia e da antropologia	Estudado pela psicologia.
Trata-se de uma característica única e distintiva da organização.	É extremamente variável, embora possa manter alguma estabilidade durante algum tempo.
Não se pode ser facilmente modificada só com intensos esforços e durante longo tempo.	Pode ser modificado alterando-se determinadas variáveis. É mais maleável.
Está interiorizada entre os membros da organização e produto histórico.	Mais superficial e ligado ao momento presente.
Em grande parte normativa.	É descritivo.
Pesquisa da cultura operacionaliza a construção com muito detalhe.	É uma descrição sumária.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	É uma descrição sumária.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	Existem em todas as organizações (pelo menos ao nível individual).
Nem todos os indivíduos numa organização são parte da cultura.	Todos os indivíduos em uma organização experimentam um clima.
É um fenômeno de grupo ou da unidade social.	Caracteriza-se por se tratar das opiniões individuais.

Fonte: Dias (2013, p. 302).

### 2.2.3 A pesquisa de clima organizacional

A avaliação das condições de clima ocorre por meio da pesquisa de clima organizacional. Ela oferece os subsídios necessários para coletar os dados referentes às percepções individuais sobre o ambiente interno e, por conseguinte, diagnosticar as condições gerais a nível setorial ou mesmo a nível institucional. Esse diagnóstico embasa os ajustes políticos da organização necessários para produzir a solução dos problemas encontrados (MARTINS, 2008).

É importante compreender que o percurso metodológico pode ser flexibilizado para a escolha de fatores que observem mais adequadamente as características próprias da organização analisada. Luz (2003) define que o processo de gestão do

clima organizacional pode ser dividido nas seguintes etapas: 1) autorização para aplicação da pesquisa pela direção; 2) planejamento da pesquisa e de suas etapas; 3) definição das variáveis do instrumento de coleta de dados; 4) montagem e validação do instrumento; 5) parametrização em conformidade com os critérios estabelecidos; 6) divulgação da pesquisa para o público-alvo; 7) aplicação e coleta de dados; 8) tabulação de dados; 9) emissão de relatórios; 10) divulgação dos resultados alcançados; 11) definição dos planos de ação para mudança.

Algumas diretrizes devem nortear esse processo. É importante que a pesquisa seja reconhecida como um canal de comunicação entre a organização e seus membros, de modo a oferecer *feedback* com foco nas necessidades dos integrantes, quebrando resistências (BERGAMINI; CODA, 1997). Para D’Otaviano (2009), o fornecimento desse retorno é importante para que não haja descrédito e desconfianças quanto à veracidade da pesquisa. Pelo contrário, os participantes devem se sentir ouvidos e respeitados em suas opiniões, na expectativa de que as informações prestadas sejam utilizadas para melhorar as condições de trabalho.

De acordo com Bispo (2006), as pesquisas de clima organizacional só passaram a ser aplicadas no Brasil a partir do final dos anos 1970, muito tempo depois das primeiras contribuições atribuídas por Rizzatti (2002) a Forehand e Gilmer (1964). Bispo (2006) relata ainda que a principal responsável por essa difusão foi Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou trabalhos em entes privados e públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968).

No entanto, segundo Mól *et al.* (2010), mesmo nos dias atuais ainda podemos considerar que as aplicações dessas pesquisas nas organizações públicas ainda são raras. O autor destaca que as organizações públicas apresentam peculiaridades que as diferenciam das empresas privadas, as quais têm sido maioria da investigação do clima organizacional (MÓL *et al.*, 2010).

Sobre a aplicação nas universidades, Rizzatti (2002) acrescenta que a melhoria do ambiente de trabalho é um dos fatores que deve ser repensado, bem como a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima experimentado, sobretudo no desempenho de funções administrativas.

Quando à aplicação da pesquisa em universidades, Rizzatti *et al.* (2010), ao analisar o clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), destacou pontos positivos e elevado grau de integração e comprometimento dos trabalhadores, com destaque para o alto nível de satisfação relacionado ao tipo de

trabalho executado. A pesquisa foi aplicada para técnico-administrativos e docentes, levando em conta seis dimensões. Apesar dos excelentes resultados, foram definidas três frentes de atuação para melhorias: (i) reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização da competência profissional; (ii) implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar novas lideranças; e (iii) oferecimento de condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho.

Tybel (2018) realizou um trabalho sobre clima utilizando o modelo de Rizzatti (2002) entre os servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), *Campus São Mateus*. Os resultados encontrados indicaram clima médio de 3,29, considerando uma escala Likert de um a cinco. Destaque para o baixo valor na dimensão “Organização e Ambiente de Trabalho”, com média 2,76. O maior resultado foi atribuído à dimensão “Imagem e Avaliação Institucional” (média 3,63). Foi identificado entre as duas categorias – docentes e técnico-administrativos – que grande parte dos problemas de clima organizacional diz respeito à falta de interação entre os trabalhadores.

Considerando os resultados de trabalhos realizados na região Norte, o estudo de Jardim (2012) na Universidade Federal do Amazonas (UFAM) tratou sobre a influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços. Os resultados apontaram indicadores razoáveis de satisfação quanto às dimensões liderança, relacionamento interpessoal e imagem institucional. Resultados negativos foram encontrados nos quesitos treinamento e desenvolvimento, comunicação e ambiente de trabalho, sendo estes potenciais geradores de conflitos entre pares.

Mais recentemente, Mattos *et al.* (2019) realizaram pesquisas sobre os fatores que influenciam no clima organizacional em duas instituições federais de ensino superior em Belém do Pará. Foram adotadas nove dimensões: a) comunicação organizacional; b) imagem organizacional; c) cooperação na organização; d) remuneração e recompensas; e) satisfação no trabalho; f) equidade; g) participação nas decisões; h) valorização do servidor; e i) modernidade organizacional.

Os resultados revelaram uma estrutura de quatro fatores com forte influência sobre o clima, uma vez que, juntos, eles foram capazes de explicar a maior parte da variância dos dados (65,25%). O primeiro fator foi relacionado à atuação das *chefias*, os principais agentes influentes sobre o clima organizacional. O segundo fator foi a

*imagem organizacional*, considerando o fato de a educação ter notório papel social. O terceiro fator foi *treinamento*, entendido como forma de alcançar níveis mais elevados na carreira – com destaque para o excesso de tarefas rotineiras e burocráticas – e no desempenho. O quarto fator foi a *remuneração*, trazendo a necessidade de a administração pública promover uma estrutura remuneratória compatível com as atividades desenvolvidas e com o mercado de trabalho. Os resultados gerais revelaram uma boa aceitação do modelo e reforçaram o destaque para a dimensão *imagem organizacional*, a qual exerceu maior influência sobre o clima, seguida de *treinamento*, *remuneração* e *chefia* (MATTOS *et al.*, 2019).

### **2.3 Clima organizacional e engajamento no trabalho**

Este tópico apresenta as investigações orientadas ao relacionamento dos dois construtos desta dissertação. Primeiramente, podemos considerar o clima organizacional positivamente relacionado com o engajamento no trabalho (BAKKER *et al.*, 2007; CHAUNDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012). Entretanto, de acordo com Haugsnes (2016), não existem muitas pesquisas que envolvam a relação direta entre os constructos. Ancarani, Mauro e Giammanco (2018) ratificaram essa escassez e ainda salientaram que a exploração empírica dessa relação ainda é um fosso na literatura, apesar de haver postulações associando fatores do clima, como bem-estar e capacitação, positivamente ao engajamento.

Neste aspecto, é importante reiterar que o clima organizacional é considerado um recurso de trabalho no modelo JD-R (BAKKER, DEMEROUTI, 2014); e que recursos de trabalho têm se mostrado bons preditores de engajamento no trabalho (BAKKER, 2011; BAKKER; DEMEROUTI, 2017). Bakker *et al.* (2007) realizaram uma investigação em escolas finlandesas que encontrou influências positivas dos recursos de trabalho sobre o engajamento de professores quando confrontados com altos níveis de má conduta dos alunos. Em particular, fatores como o apoio do supervisor, a capacidade de inovação e o clima organizacional foram recursos relevantes no trabalho que ajudaram os professores a lidar com os alunos.

Experimentos realizados por Haugsnes (2016), na Noruega, apontaram por meio de análise de regressão que a dimensão de clima organizacional relacionada a apoio no trabalho – colaboração ou cooperação – pode fortalecer o engajamento. No entanto, todos os demais relacionamentos testados no estudo foram considerados

insignificantes, ressaltando a necessidade de realização de maiores pesquisas buscando compreender se o clima pode fortalecer o engajamento.

Clement e Eketu (2019) realizaram estudos sobre engajamento em funcionários de bancos na Nigéria e constataram correlação positiva entre as dimensões do clima organizacional e engajamento no trabalho, concluindo que o reforço do clima poderia melhorar o nível de engajamento dos funcionários, destacando ainda que este é reforçado quando há um clima favorável em termos de recompensa justa, autonomia no trabalho e reconhecimento.

Kataria, Gary e Rastogi (2013) evidenciaram que os aspectos do clima ligados a um ambiente de trabalho seguro e significativo também estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho. Ademais, Scott, McMullen e Royal (2010) revelaram que as recompensas financeiras, dimensões comumente consideradas em pesquisas de clima organizacional, têm impacto positivo sobre o engajamento.

Portanto, apesar de haver um panorama exíguo de pesquisas que relacionam diretamente os construtos, a literatura indica não apenas a existência de uma relação positiva entre clima e engajamento, mas também cita a influência de dimensões específicas do clima – a exemplo: colaboração, recompensas e satisfação – como recursos de trabalho e consequentes preditores do comportamento engajado.

A literatura apresentada substancia o esforço exploratório desta dissertação, que possivelmente acrescenta contribuição importante em um universo escasso de publicações, especialmente sobre engajamento no contexto nacional. O clima organizacional, embora já bastante explorado de maneira individual, carece de associação com outros objetos de estudo, para que revele não apenas a percepção momentânea dos trabalhadores, mas também as suas reações diante da realidade laboral experimentada. Essas ponderações serão discutidas nas seções seguintes.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia corresponde à forma de abordagem de determinado caminho do pensamento, incluindo de maneira simultânea o método referente às teorias que serão utilizadas e as técnicas a serem operacionalizadas pelo pesquisador (MINAYO, 2001). Assim, a metodologia responde às questões “como?”, “com quê?”, “onde?” e “quanto?” (MARCONI; LAKATOS, 2017).

As estratégias para o alcance dos objetivos, bem como os meios técnicos para investigação dos fenômenos, seguem descritas nesta seção, que abordará o percurso adotado para obtenção dos resultados. Este tópico trará primeiramente as classificações do estudo e posteriormente os procedimentos metodológicos, incluindo a definição do instrumento de coleta, a descrição do universo de pesquisa e as formas de amostragem e tratamento dos dados.

#### **3.1 Classificação do estudo**

O presente estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, com objetivos de nível exploratório e delineamento descritivo, operacionalizada por meio de pesquisa de campo, levantamento transversal e enfoque quantitativo para tratamento de dados (GIL, 2014). O universo de pesquisa foi formado por trabalhadores no âmbito da administração superior da Universidade Federal do Pará, predominantemente por servidores públicos da categoria dos técnico-administrativos, mas envolveu também professores e bolsistas. O público foi abordado por meio de questionário único, adaptado para avaliação conjunta dos construtos engajamento no trabalho e clima organizacional.

Detalhando as classificações, com relação à finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que existe interesse em sua aplicação prática, motivada a partir de uma necessidade real (VERGARA, 2016). Neste caso, os resultados poderão ser utilizados pela instituição para subsidiar as políticas de gestão de pessoas a partir da compreensão adequada das condições de engajamento no trabalho e clima organizacional experimentados por seus trabalhadores.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e de delineamento descritivo. Exploratória porque busca proporcionar visão geral acerca de determinado fato, intencionando torná-lo mais explícito e alcançar maiores esclarecimentos acerca dos

objetos de estudo (GIL, 2014). Esse fator é justificado por trabalhos que constataram escassez de pesquisas nas áreas propostas (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; MÓL *et al.*, 2010), em especial no panorama nacional. Descritivo porque visa descrever as características da população e dos fenômenos, estabelecendo correlações entre as variáveis abordadas (GIL, 2014). Desta forma, esse trabalho instaura um ponto de partida para novas pesquisas de caráter mais explicativo.

Quanto à operacionalização, a investigação ocorreu por meio de pesquisa de campo, considerando a abordagem empírica do fenômeno dentro de seu contexto da vida real (GIL, 2014). Desta forma, a coleta dos dados foi realizada presencialmente junto ao universo de pesquisa por meio de questionário específico, de maneira transversal *ex post facto* – isto é, de uma única vez, após a ocorrência dos fenômenos estudados. De acordo com Vergara (2016), a abordagem transversal posterior é realizada quando o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis porque ou já ocorreram ou não são controláveis. Os critérios para elaboração do questionário serão vistos a seguir.

## **3.2 Procedimentos metodológicos**

### **3.2.1 Instrumento de coleta de dados**

Dois modelos foram tomados como base para construção do instrumento de coleta de dados: (a) o questionário UWES-17 (SCHAUFELI *et al.*, 2002a), para medição de engajamento no trabalho; e (b) o questionário de pesquisa de clima organizacional proposto por França e Mattos (2017).

A *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) foi escolhida considerando seu reconhecimento como instrumento mais aplicado em pesquisas de engajamento no trabalho atualmente (BAKKER *et al.*, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Neste modelo, cada um dos 17 (dezessete) itens é mensurado por meio de uma escala Likert de sete pontos, com as possíveis respostas: 0 (zero) para “nunca”; 1 (um) para “quase nunca”; 2 (dois) para “às vezes”; 3 (três) para “regularmente”; 4 (quatro) para “frequentemente”; 5 (cinco) para “quase sempre”; e 6 (seis) para “sempre”. Os itens são divididos nas dimensões do engajamento no trabalho: *vigor*, *dedicação* e *absorção*, sendo representadas pelo escore das variáveis em cada dimensão. Os

escores podem ser interpretados utilizando o modelo proposto por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), apresentado na seção de resultados (Tabela 16).

A avaliação do clima organizacional foi realizada com base no modelo de França e Mattos (2017). O instrumento considera nove dimensões de clima: a) comunicação institucional; b) imagem institucional; c) cooperação na organização; d) remuneração e recompensas; e) satisfação no trabalho; f) equidade; g) participação nas decisões; h) valorização do servidor; e i) modernidade organizacional. As dimensões abrangem 44 (quarenta e quatro) assertivas, cada uma organizada por meio de uma escala Likert, sendo: 1 (um) “totalmente satisfeito”; 2 (dois) “parcialmente satisfeito”; 3 (três) “nem satisfeito, nem insatisfeito”; 4 (quatro) “parcialmente satisfeito”; e 5 (cinco) “totalmente satisfeito”. A escolha do modelo foi motivada pelo mesmo já ter sido aplicado em instituições federais de ensino superior na cidade de Belém (PA), apresentando resultados psicométricos satisfatórios.

O modelo final de questionário utilizado neste estudo agregou elementos das duas metodologias para aferição conjugada dos construtos. O instrumento foi dividido em duas partes. A primeira foi composta de perguntas para caracterizar o perfil dos entrevistados com as seguintes informações: unidade de trabalho, situação funcional, categoria profissional, cargo, exercício de chefia, percepção de gratificação, quantidade de subordinados, tempo de experiência profissional (na iniciativa privada e na instituição), idade, sexo, escolaridade, estado civil e quantidade de filhos. A segunda parte foi composta por 61 (sessenta e uma) assertivas com questões fechadas de múltipla escolha, divididas em escala Likert, com as seguintes respostas possíveis: 0 (zero) para “nunca”; 1 (um) para “quase nunca”; 2 (dois) para “algumas vezes”; 3 (três) para “regularmente”; 4 (quatro) para “bastante vezes”; 5 (cinco) para “quase sempre”; e 6 (seis) para “sempre”. A quantidade total de assertivas é produto da soma das perguntas contidas nos dois modelos iniciais: 44 (quarenta e quatro) de clima organizacional e 17 (dezessete) de engajamento no trabalho.

As questões foram misturadas de maneira aleatória, de modo que o respondente não perceba a qual construto e a qual dimensão a assertiva está vinculada. O questionário final encontra-se disponível no Apêndice A deste trabalho, enquanto que o Apêndice C identifica as dimensões e as assertivas a elas vinculadas.

### 3.2.2 Universo e amostragem

O universo de pesquisa assenta-se na Universidade Federal do Pará (UFPA), instituição pública sediada em Belém do Pará, Brasil. A organização é uma instituição federal de ensino superior organizada sob a forma de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tendo como premissa fundamental a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua missão é “produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (PDI/UFPA, 2016-2025).

Para realização de suas atribuições, a instituição conta com o trabalho de cerca de 5.927 servidores ativos (SIAPE, 2019), divididos em mais de uma centena de cargos vinculados a duas categorias: docentes e técnico-administrativos. O quadro de pessoal – complementado ainda por trabalhadores contratados e estagiários – é dividido em 12 *campi* distribuídos no estado do Pará.

A técnica de amostragem utilizada para abordagem deste universo foi a não-probabilística intencional, na qual “o pesquisador ou um conhecedor da população orienta a escolha dos elementos que participam da amostra” (FIGUEIREDO *et al.*, 2014, p. 43). Desta forma, a pesquisa foi direcionada pelo pesquisador prioritariamente aos servidores públicos do *Campus* Belém (PA), mais precisamente aos lotados nos órgãos da administração superior, composta pela Reitoria e seus departamentos adjuntos: Vice-reitoria, Pró-reitorias (PROAD, PROGEP, PROPLAN, PROEG, PROPESP, PROEX, PROINTER), Auditoria Interna (AUDIN), Secretaria Geral dos Órgãos Deliberativos (SEGE), Ouvidoria, Assessoria de Diversidade e Inclusão Social (ADIS), Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Superintendência de Apoio Estudantil (SAEST) e Procuradoria. A amostra foi calculada de acordo com a fórmula contida em Westland (2010), Equação 1, citada por Marôco (2014, p. 29):

$$n \geq 50r^2 - 450r + 1100 \quad (1)$$

Em que:  $p$  = número de itens ou variáveis manifestadas ( $p = 61$ );  $f$  = número de fatores ( $f = 12$ ); e  $r = p / f$  ( $r = 5,08$ ). Neste caso, por tratar-se de escala Likert, Westland (2012) recomenda ainda a coleta do dobro de observações calculadas no

resultado da fórmula, totalizando amostra mínima de 209 (duzentos e nove) questionários válidos.

Os questionários foram aplicados exclusivamente de forma presencial, pelo próprio pesquisador, ao longo do período de maio a junho de 2019. Apesar do foco em servidores efetivos, após a constatação do perfil da amostra verificou-se a viabilidade de inclusão dos demais públicos componentes da força de trabalho da instituição: comissionados, estagiários, terceirizados e outros; sendo esta última categoria elaborada para representar outras formas de vínculo, como trabalho voluntário, por exemplo.

Vale ressaltar que a escolha do questionário como instrumento de coleta foi motivada pela apresentação de vantagens deste método quanto à possibilidade de alcançar um número alto de entrevistados e pela ocorrência de respostas padronizadas que facilitam a interpretação e favorecem o anonimato dos participantes (MARCONI; LAKATOS, 1996).

### 3.2.3 Tratamento dos dados

O tratamento de dados evidencia o caráter quantitativo da pesquisa, utilizando técnicas de estatística descritiva, análise de correlação e de regressão linear no intuito de verificar a hipótese de que há relação positiva entre engajamento no trabalho e clima organizacional (correlação) e verificar também a possível relação de dependência estabelecida entre dimensões de ambos os construtos (regressão). Após a coleta e tabulação, a primeira técnica estatística utilizada foi a análise descritiva, para caracterização do perfil dos entrevistados, por meio de medidas de dispersão e de tendência central, mais especificamente: média aritmética, desvio padrão, moda e coeficiente de variação. De acordo com Magalhães (2005), a estatística descritiva busca descrever de maneira resumida os dados de modo que se possa tirar conclusões sobre o objeto estudado.

Após a definição do perfil sociodemográfico da amostra, os questionários e as dimensões de clima organizacional e engajamento no trabalho foram avaliados quanto à fidedignidade. A verificação foi auferida por meio da utilização do coeficiente alpha de *Cronbach*, técnica mais utilizada em pesquisas para avaliação da consistência interna, tendo em vista que permite apreciar se as respostas obtidas se repetiriam se

o mesmo instrumento fosse aplicado à mesma amostra (COSTA, 2011; MATTOS *et al.*, 2019). O coeficiente pode ser calculado por meio da Equação 2 apresentada em Costa (2011):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right) \quad (2)$$

Em que: **k** é o número de itens do questionário;  $\sigma_i^2$  é a variância do item **i**; e  $\sigma_y^2$  é a variância da escala total somada. Os resultados podem variar de 0,00 e 1,00 (COSTA, 2011) e seguem demonstrados na Tabela 14.

A análise de correlação de Pearson foi aplicada para investigar o grau de associação entre as variáveis dos dois construtos, sem necessariamente explicar as causas dessa relação. Para Moore (2007), a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Desta forma, na correlação é apropriado observar se duas ou mais variáveis são independentes ou se variam juntas. O coeficiente de correlação de Pearson (*r*) pode ser calculado pela seguinte fórmula (Equação 3):

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2)(\sum (y_i - \bar{y})^2)}} \quad (3)$$

Sendo  $X_i$  e  $Y_i$  os valores das variáveis *X* e *Y*.  $\bar{x}$  e  $\bar{y}$  são respectivamente as médias dos valores  $X_i$  e  $Y_i$ . O resultado da correlação varia de -1 a 1, sendo o sinal o indicativo do relacionamento positivo ou negativo da associação entre as variáveis. A força das correlações será classificada com base na proposição de Marôco (2014), a ser apresentada na seção de resultados.

Por fim, foi utilizada a técnica de regressão linear múltipla para analisar o comportamento das variáveis dependentes em função de uma ou mais variáveis independentes, supondo uma relação de causa e efeito entre ambas. Para Marôco (2014), a regressão linear é definida como um conjunto de técnicas estatísticas utilizadas para modelar relações entre variáveis, predizendo o valor de uma variável

dependente desde um conjunto de variáveis independentes. No contexto deste estudo, a variável dependente correspondeu à dimensão *engajamento total* (perspectiva unifatorial) – expressa pelo cálculo do escore obtido nas respostas referentes às dimensões *vigor*, *dedicação* e *absorção* – enquanto que as variáveis independentes foram representadas pelos resultados das nove dimensões do clima organizacional, expressas pelos valores dos escores fatoriais, de acordo com a Equação 4:

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_nx_n + \varepsilon \quad (4)$$

Em que:  $Y$  é a variável dependente;  $x^1, x^2, \dots, x^n$  são variáveis independentes;  $\beta^0, \beta^1, \beta^2, \dots, \beta^n$  são os parâmetros da regressão; e  $\varepsilon$  é o termo de erro ou o resíduo da regressão.

Concluídos os tratamentos estatísticos, foi realizada a análise crítica dos resultados, de modo a testar a hipótese proposta e verificar o alcance dos objetivos da pesquisa. A seção subsequente apresenta esses produtos.

## 4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados alcançados, obtidos por meio da aplicação de técnicas de estatística descritiva e multivariada, em especial as análises de correlação e de regressão. Desta forma, o presente capítulo encontra-se dividido em duas partes: (1) definição do perfil dos entrevistados; e (2) análise do engajamento no trabalho e do clima organizacional. Essa última inicia apresentando os resultados obtidos na aferição individual de cada construto, sem se ater a análises minuciosas de ambos isoladamente, e finaliza com a aplicação das técnicas de correlação e regressão para alcance do objetivo central desta dissertação: identificar se existem e como ocorrem as influências do clima organizacional sobre o engajamento no trabalho.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Foram obtidos 211 (duzentos e onze) questionários, quantitativo superior ao mínimo estipulado no cálculo amostral (209). Para caracterização do perfil dos participantes, foram analisadas as seguintes informações: unidade de trabalho, situação funcional, categoria profissional, cargo, exercício ou não de chefia, quantidade de subordinados, percepção e tipo de gratificação, tempo de trabalho na UFPA e no setor privado, idade, sexo, escolaridade, estado civil e quantidade de filhos.

As primeiras características analisadas dizem respeito à lotação e à situação funcional dos entrevistados. A Tabela 01 indica a distribuição da amostra por unidade de trabalho, onde observa-se que a maioria pertence à Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (41,7%), seguida da Pró-reitoria de Administração (26,5%). Essa predominância é justificável pela própria composição do quadro funcional da UFPA, tendo em vista que essas unidades são as que detém o maior número de servidores da administração superior (SIAPE, 2019). A mesma justificativa se aplica às unidades com baixo percentual de participação: as Pró-reitorias de Relações Internacionais (4,3%), Pesquisa e Pós-graduação (3,8%) e Extensão (0,9%) possuem quadros inferiores a 20 (vinte) servidores cada (SIAPE, 2019), sendo as menores da administração superior.

Tabela 1 – Características quanto à unidade de trabalho na UFPA

<b>Unidade de Trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	88	41,7
Pró-reitoria de Administração	56	26,5
Reitoria (e demais órgãos assessores vinculados)	25	11,8
Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	23	10,9
Pró-reitoria de Relações Internacionais	9	4,3
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	8	3,8
Pró-reitoria de Extensão	2	0,9
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A respeito do perfil dos entrevistados quanto ao vínculo funcional (Tabela 02), a expressiva maioria (81,5%) foi composta por servidores públicos federais ocupantes de cargos efetivos na instituição. Em seguida, uma parcela razoável (12,8%) foi atribuída a servidores ocupantes de cargos comissionados, de livre nomeação e livre exoneração, não concursados. Os demais percentuais foram divididos entre estagiários (2,4%), terceirizados (2,4%) e trabalhadores temporários (0,9%). Essa distribuição ressalta o interesse da pesquisa em dedicar foco aos servidores, sem deixar de considerar outras categorias profissionais integrantes da instituição.

Tabela 2 – Características quanto à situação funcional na UFPA

<b>Situação Funcional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Efetivo	172	81,5
Temporário	2	0,9
Comissionado	27	12,8
Estagiário	5	2,4
Terceirizado	5	2,4
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Ainda com respeito ao perfil funcional, a Tabela 03 indica os cargos de maior predominância. Com exigência de nível médio, os assistentes em administração foram os que tiveram maior participação na amostra (19%); dado que revela coerência, tendo em vista que correspondem ao cargo técnico-administrativo mais populoso na instituição (SIAPE, 2019). Entre os cargos efetivos de nível superior, também é possível destacar a representatividade dos administradores (6,2%), contadores (4,3%), e secretários executivos (4,3%), estes que também figuram entre os cargos mais populosos da categoria dos técnico-administrativos. O restante dos entrevistados

ou pertence à categoria dos estagiários (12,8%) ou está distribuído nos demais cargos com representatividade menor nesta pesquisa.

Tabela 3 - Características quanto aos cargos dos entrevistados

<b>Cargos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Assistente em Administração	40	19
Estagiário	27	12,8
Administrador	13	6,2
Contador	9	4,3
Secretário Executivo	9	4,3
Outros	113	53,5
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto ao grupo “Outros” (53,5%), destaca-se que os efetivos pertencentes à categoria dos técnico-administrativos em educação totalizam mais de uma centena de cargos divididos em diversas áreas atuantes na universidade (SIAPE, 2019), sendo natural o fato do aglutinamento deles ter gerado um percentual alto, porém difuso. Também cumpre realizar alguns esclarecimentos quanto à baixa participação da categoria dos docentes na pesquisa, que apesar de corresponderem a 50,16% dos servidores da instituição (SIAPE, 2019), tiveram participação equivalente a cerca de 1%. Esse dado é justificado pois os docentes que compõem a administração superior estão quase em sua totalidade no exercício de funções gerenciais ou de assessoramento. Nestes casos, a maioria dos entrevistados informou seu cargo comissionado (pró-reitor, diretor, coordenador, assessor etc.) ao invés do cargo efetivo (Professor do Magistério Superior ou Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico). De acordo com o regimento da universidade, os profissionais da docência devem ter suas lotações vinculadas às unidades acadêmicas, não abordadas por este estudo.

A experiência profissional dos entrevistados está representada nas Tabelas 04, 05 e 06. Com relação ao tempo total de trabalho (Tabela 04), predominaram na amostra participantes na faixa de até cinco anos de atividade profissional (21,3%), em igualdade com os que se declararam na faixa de seis a dez anos (21,3%). Um percentual considerável (20,4%) também declarou ter mais de vinte anos de experiência total. As informações sugerem heterogeneidade do quadro funcional,

sendo comum a coexistência de trabalhadores com os mais diversos níveis de experiência nos departamentos da administração superior.

Tabela 4 – Características quanto ao tempo total de experiência profissional

<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 5	45	21,3
6 a 10	45	21,3
11 a 15	20	9,5
16 a 20	17	8,1
Mais de 20	43	20,4
Não respondeu	41	19,4
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto à experiência profissional na iniciativa privada (Tabela 05), a maioria (52,1%) não respondeu ou declarou não possuir essa experiência. Uma parte considerável (34,1%) informou ter trabalhado até cinco anos, enquanto um pequeno percentual (1,9%) declarou mais de 20 (vinte) anos na iniciativa privada.

Tabela 5 – Características quanto ao tempo de serviço na iniciativa privada

<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 5	72	34,1
6 a 10	17	8,1
11 a 15	5	2,4
16 a 20	3	1,4
Mais de 20	4	1,9
Não tem ou não respondeu	110	52,1
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A maioria dos entrevistados informou ter até cinco anos de experiência na UFPA (Tabela 06), totalizando 52,6%. A seguir, aparecem os trabalhadores mais antigos, com mais de 20 (vinte) anos de serviços prestados à universidade, que representaram 17,1% do total. Os dados gerais referentes à experiência profissional – tanto dentro quanto fora da instituição – revelaram um quantitativo considerável de entrevistados pouco experientes em relação ao público total da amostra.

Tabela 6 – Características quanto ao tempo de serviço na UFPA

<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 5	111	52,6
6 a 10	26	12,3
11 a 15	15	7,1
16 a 20	7	3,3
Mais de 20	36	17,1
Não respondeu	16	7,6
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

As características quanto ao exercício de atividades de gestão de departamento são apontadas na Tabela 07, a qual indica que a maioria não exerce chefia (54%). Dos entrevistados que informaram exercer (32,2%), a maior parte (57,3%) declarou gerir equipes com até cinco integrantes. Em segundo plano, 19,1% declarou ter entre seis e dez subordinados, enquanto apenas 7,3% afirmou gerir equipes maiores, com mais de 11 (onze) integrantes.

Tabela 7 – Características quanto ao exercício de cargos/funções de chefia

<b>Exerce chefia?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	68	32,2
Não	114	54
Não respondeu	29	13,7
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>
<b>Se sim, quantos subordinados?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
1 a 5	39	57,3
6 a 10	13	19,1
Mais de 11	5	7,3
Não respondeu	11	16,1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Aprofundando mais as informações quanto ao desempenho de funções gerenciais, a Tabela 08 indica que 42,2% dos entrevistados recebe gratificação pelo exercício de chefia ou atividade de assessoramento. Esse é um percentual alto, considerando que apenas cerca de 11% do total de servidores da universidade recebe algum tipo de gratificação: cargo de comissão (CD), função gratificada (FG) ou função de coordenação de curso (FCC) (SIAPE, 2019). Os dados sugerem algo natural: a alta ocorrência do desempenho de funções gerenciais na alta administração da universidade.

Tabela 8 – Características quanto à percepção de gratificação

<b>Recebe gratificação (CD/FG)?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	89	42,2
Não	82	38,9
Não respondeu	40	19
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

As demais tabelas tratam sobre características pessoais dos entrevistados, a iniciar por informações sobre sexo, idade e escolaridade. Quanto ao sexo (Tabela 09), o quantitativo de mulheres foi ligeiramente superior ao de homens, sendo o primeiro público equivalente a 55% (117) e o segundo correspondente a 44% (90). Um pequeno percentual não respondeu o campo “sexo” (1,9%).

Tabela 9 – Características dos entrevistados quanto ao sexo

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Masculino	90	42,7
Feminino	117	55,5
Não respondeu	4	1,9
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A amostra teve predominância de pessoas acima de 50 (cinquenta) anos (Tabela 10), representando 24,6% (52), mas com uma participação também elevada de pessoas entre 31 e 35 anos: 20,4% (43). A faixa menos representativa foi de 41 a 45 anos, com 3,3% (7).

Tabela 10 – Características dos entrevistados quanto à idade

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 25	24	11,4
26 a 30	38	18
31 a 35	43	20,4
36 a 40	28	13,3
41 a 45	12	5,7
46 a 50	7	3,3
Mais de 50	52	24,6
Não respondeu	7	3,3
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto à escolaridade (Tabela 11), observa-se que 9% (19) declarou titulação de nível médio e 30,4% (64) declarou nível superior. O perfil dos pós-graduados foi identificado da seguinte forma: 37,9% (80) se declararam especialistas, 14,7% (31) mestres e 5,2% (11) se declararam doutores. A predominância de profissionais pós-graduados compatibiliza com o próprio perfil institucional de promoção da educação formal. Neste sentido, vale destacar que existem normas gerais e internas de apoio à qualificação de ambas as categorias profissionais de servidores da universidade: a exemplo, o Decreto nº 5.824/2006, que trata sobre o incentivo à qualificação para técnico-administrativos com nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo, e a Lei nº 12.772/2012, o Plano de Carreira do Magistério Superior, que prevê retribuição financeira proporcional à titulação do professor. Esses fatores podem justificar a alta qualificação da amostra.

Tabela 11 – Características dos entrevistados quanto à escolaridade

<b>Categorias</b>	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	6	2,9
Médio	19	9
Superior	64	30,4
Especialização	80	37,9
Mestrado	31	14,7
Doutorado	11	5,2
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Para finalizar, as Tabelas 12 e 13 tratam sobre a composição familiar dos entrevistados. Quanto ao estado civil (Tabela 12), observa-se que a maioria é composta por casados, os quais representaram 46% (97) do público. Os solteiros totalizaram 42,7% (90), ao passo que os separados totalizaram 7,1% (15). Uma pequena parte das pessoas não respondeu ao questionamento sobre estado civil: 4,3% (9).

Tabela 12 – Características dos entrevistados quanto ao estado civil

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Solteiro	90	42,7
Casado	97	46
Separado	15	7,1
Não respondeu	9	4,3
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Com relação à presença de filhos (Tabela 13), observa-se que a maioria não possui descendentes, representando 43,6% (92), enquanto os com filhos totalizaram 39,8% (84). Dos respondentes que possuem filhos, 48,8% (41) declararam ter apenas 1 filho, 47,6% (40) sinalizaram ter de 2 a 4 filhos e apenas 3,6% (3) indicaram ter mais de 5 filhos.

Tabela 13 – Características dos entrevistados quanto aos filhos

<b>Possui filhos?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	84	39,8
Não	92	43,6
Não respondeu	35	16,6
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100</b>
Até 1 filho	41	48,8
Entre 2 e 4 filhos	40	47,6
Acima de 5 filhos	3	3,6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Analisando o perfil geral dos entrevistados, do ponto de vista funcional, a maioria foi composta por servidores públicos efetivos (81,5%), sendo predominantes os assistentes em administração (19%); fato natural, tendo em vista que esses extratos profissionais são os mais populosos da instituição. Quase metade dos entrevistados (42,6%) têm menos de 10 (dez) anos de experiência profissional geral, incluindo experiências em instituições públicas e privadas. Mais especificamente, a média do tempo de trabalho na UFPA foi de cerca de nove anos. Para efeito comparativo, de acordo com dados do SIAPE (2019), a média geral de experiência do total de servidores na instituição é de 13 (treze) anos. Esses números sugerem uma nítida renovação do quadro que pode ser explicada pelo aumento da quantidade de concursos e ampliação das universidades a partir de 2007, incentivados por políticas governamentais como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão

de Universidades Federais (REUNI). A inferioridade da média de tempo de exercício dos entrevistados em relação à média geral da universidade indica que essa renovação pode ter sido proeminente nos órgãos da administração superior.

Ponderando que apenas 11% do total de servidores da UFPA recebe gratificação pelo exercício de chefia (SIAPE, 2019), pode-se considerar que houve uma boa participação de gestores (32,2%) na pesquisa. Este fato também pode ser explicado pela existência de posições hierárquicas elevadas e diferenciadas na administração superior, incluindo pró-reitorias, diretorias, coordenadorias e demais chefias de órgãos, acumulando boa parte das gratificações da universidade. A maioria dos gestores declarou ter menos de 5 (cinco) subordinados (57,3%).

Quanto às características pessoais, houve equilíbrio entre homens e mulheres, com ligeira predominância do sexo feminino (55,5%). A distribuição quanto à idade também se mostrou equilibrada: embora a faixa etária mais representativa tenha sido acima de 50 (cinquenta) anos (24,6%), 29,4% dos entrevistados declarou idade até os 30 (trinta). Este lapso pode ser explicado pela interrupção da realização de concursos públicos por longo período entre os anos 90 e a primeira década de 2000. Também pode ser constatado equilíbrio na distribuição de casados (46%) e solteiros (42,7%) e entre os que possuem (39,8%) e os que não possuem filhos (43,6%). Por fim, em consonância com o perfil educativo da instituição, importante pontuar a alta qualificação do corpo funcional, considerando que os pós-graduados totalizaram 57,8%. Feitas as ponderações sobre o perfil da amostra, a seguir serão realizadas as análises do engajamento no trabalho e do clima organizacional.

## **4.2 Análise do engajamento e do clima organizacional**

As dimensões extraídas foram verificadas quanto à consistência interna pelo coeficiente Alpha de *Cronbach*, conforme Tabela 14. Apesar de não existir valor consensual com relação ao índice mais adequado para o alpha (KLINE, 1998), considera-se que valores superiores a 0,600 e 0,700 são aceitos como adequados pela maioria dos autores (KLINE, 1998; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; COSTA, 2011).

Tabela 14 – Consistência interna das dimensões de clima e engajamento

<b>Dimensões</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
01 – Apoio Logístico	0,841
02 – Colaboração	0,836
03 – Participação	0,808
04 – Comunicação	0,825
05 – Equidade	0,717
06 – Satisfação trabalho	0,763
07 – Imagem organização	0,802
08 – Valorização do Servidor	0,81
09 – Compensação	0,862
10 – Vigor	0,869
11 – Dedicção	0,894
12 – Absorção	0,819
13 – Engajamento total (perspectiva unifatorial do Engajamento no Trabalho)	0,96
14 – Clima total (perspectiva unifatorial do Clima Organizacional)	0,943

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Portanto, podemos considerar que as dimensões abordadas neste estudo possuem altos valores de consistência interna, com indicadores superiores a 0,717 (Tabela 14) nas dimensões analisadas, o que ratifica a segurança da investigação.

#### 4.2.1 Aferição do engajamento no trabalho

Os escores de engajamento no trabalho foram verificados por meio de adaptação da escala UWES-17, proposta por Schaufeli *et al.* (2002a), validada para aplicação em amostras brasileiras pelos estudos de Vazquez *et al.* (2015), partindo da compreensão de que o engajamento é definido como um estado positivo relacionado ao trabalho e marcado pela presença de *vigor*, *dedicação* e *absorção* (SCHAUFELI *et al.*, 2002a).

A intensidade do engajamento no trabalho observada nos participantes da pesquisa pode ser vista na Tabela 15. A análise descritiva das três dimensões vinculadas ao construto apresentou os escores 4,39 para *vigor*, 4,54 para *dedicação* e 4,11 para *absorção*, o que resultou no *engajamento total* de 4,34. A exposição dos resultados em perspectivas unifatorial e trifatorial se assenta em evidências (VAZQUEZ *et al.*, 2015; FERREIRA *et al.*, 2016) de que ambas as possibilidades mostraram-se viáveis em amostras brasileiras.

Tabela 15 – Análise descritiva do Engajamento no Trabalho

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Vigor	4,39	0,94	4,33	4,83
Dedicação	4,54	1,1	4,8	5,6
Absorção	4,11	0,99	4,17	4,5
Engajamento Total	4,34	0,93	4,47	5

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Ao comparar os escores com os padrões internacionais apresentados nos estudos de Angst, Benevides-Pereira e Porto Martins (2009), pode-se considerar que os entrevistados apresentaram níveis médios de engajamento em todas as dimensões do construto, conforme pode ser conferido na Tabela 16.

Tabela 16 – Modelo para interpretação dos escores de Engajamento no Trabalho

Níveis/Dimensões	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento Total
Muito baixo	< 2,17	< 1,60	< 1,60	< 1,93
Baixo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
<b>Médio</b>	<b>3,21 – 4,80</b>	<b>3,01 – 4,90</b>	<b>2,76 – 4,40</b>	<b>3,07 – 4,66</b>
Alto	4,81 – 5,65	4,91 – 5,79	4,41 – 5,35	4,67 – 5,53
Muito alto	> 5,66	> 5,80	> 5,36	> 5,54
Média	3,99	3,81	3,56	3,82
Desvio Padrão	1,11	1,31	1,18	1,10

Fonte: Adaptado de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

Complementarmente, o baixo desvio padrão, posicionado entre 0,93 e 1,10 (Tabela 14), e os valores próximos de mediana (4,17 a 4,8) e moda (4,5 a 5,6) ratificaram a estabilidade nas respostas dos entrevistados. Desta forma, de acordo com o modelo JD-R, proposto originalmente nos estudos de Demerouti *et al.* (2001) e tido como uma das principais referências para explicar o engajamento (SCHAUFELI, 2012), os escores obtidos pressupõem que os entrevistados apresentaram equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho.

Portanto, na perspectiva do *vigor*, sugere-se que os trabalhadores da UFPA apresentaram níveis médios de energia mental e resiliência diante das obrigações profissionais. Comportamento igual pode ser sugerido quanto à dimensão *dedicação*, considerando nível médio de comprometimento e entusiasmo no desempenho de suas atividades. Sob o aspecto cognitivo, o escore médio de *absorção* sugere o mesmo quanto aos níveis de concentração e vinculação com o trabalho. Importante destacar que a dimensão *absorção* teve a segunda menor média (4,11) entre todas

as 16 (dezesseis) dimensões consideradas neste estudo para os dois construtos: quatro de engajamento e doze de clima (vide Tabela 15), ficando apenas atrás da dimensão *compensação* (3,37).

A literatura evidencia alguns pontos relevantes sobre o perfil de engajamento encontrado nas diferentes pesquisas. Mattos e Andrade (2019) indicaram que níveis elevados de engajamento foram constatados em categorias profissionais específicas, tais como professores (MACHADO; PORTO-MARTIN; AMORIM, 2012; ARAÚJO; ESTEVES, 2016; MAGNAN *et al.*, 2016) e trabalhadores que ocupam funções gerenciais (MAGNAN *et al.*, 2016). Schaufeli (2012), analisando o panorama das pesquisas até aquele momento, verificou que funcionários mais velhos apresentavam engajamento um pouco maior do que os mais novos; e que não há diferenças expressivas de escore entre sexos diferentes. O mesmo estudo destacou ainda as contribuições de Smulders (2006) que averiguaram engajamento mais alto em profissionais que executam trabalhos mais complexos e com maior nível de controle em comparação com os profissionais que executam trabalhos de menor qualificação.

Nenhuma dessas análises foi realizada nesta pesquisa, haja vista que seu foco se assentou sobre a relação entre os construtos engajamento no trabalho e clima organizacional e não sobre o detalhamento das condições de engajamento da amostra. Sobre a aferição geral, tomando como parâmetro a classificação apresentada por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), é possível concluir que os escores de engajamento identificados nos funcionários da UFPA apresentaram níveis médios em todas as perspectivas: unifatorial (*engajamento total*) e trifatorial (*vigor, dedicação e absorção*).

#### 4.2.2 Aferição do clima organizacional

A literatura indica não haver conceituação única aceita de maneira pacífica entre os autores de clima organizacional (PUROHIT; WADHWA, 2012), apesar de haver certa convergência entre as diferentes definições. Igualmente, não há uniformidade sobre as dimensões a serem consideradas (KUBO *et al.*, 2015; FRANÇA; MATTOS, 2017), sendo estas escolhidas com fundamento em diferentes perspectivas organizacionais sob medida, adequando o instrumento de coleta de dados às especificidades da organização (MATTOS *et al.*, 2019).

Desta maneira, a verificação do clima organizacional foi baseada no modelo de França e Mattos (2017), por já ter sido aplicado com sucesso em amostras de universidades paraenses. A análise descritiva (Tabela 17) apontou médias variando entre 3,37 (*compensação*) e 4,83 (*imagem da organização*) nas nove dimensões principais. Foram aferidas também as médias referentes à *satisfação geral* quanto ao clima da instituição ( $4,54 \pm 1,23$ ) e sobre o resultado da assertiva: “Eu recomendo a organização que trabalho para outros profissionais” ( $5,05 \pm 1,18$ ).

Tabela 17 – Análise descritiva do Clima Organizacional

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Apoio Logístico / Modernidade	4,77	1,16	4,50	4,50
Colaboração	4,7	0,92	4,83	6
Participação	4,48	1,1	4,75	5
Comunicação	4,49	1,06	4,6	4,8
Equidade	4,33	1,09	4,5	4,75
Satisfação com o Trabalho	4,38	1,1	4,5	4,75
Imagem da Organização	4,83	0,86	5	5,2
Valorização do Servidor	4,29	1,17	4,5	5,25
Compensação	3,37	1,34	3,4	2,4
Clima Total	4,36	0,86	4,41	4,34
Avaliação Geral	4,54	1,23	5	5
Indica a Organização	5,05	1,18	5	6

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto às dimensões que tiveram as avaliações mais positivas, a *imagem organizacional* foi a que obteve maior média ( $4,83 \pm 0,86$ ). As variáveis relacionadas a ela exprimem a percepção dos funcionários quanto ao reconhecimento da instituição perante a sociedade e as demais organizações públicas (RIZZATTI, 1995). Vale lembrar que a pesquisa de clima organizacional realizada pela UFPA em 2015 também teve a média mais alta associada à imagem da organização. O mesmo resultado positivo foi encontrado em Tybel (2018), aplicado na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e Jardim (2012), na Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Arabaci (2010) destaca que a valorização da educação na sociedade moderna aumentou o prestígio e a necessidade de gerenciar de forma mais eficiente as instituições de ensino. Destaca-se, desta forma, a concepção do papel social positivo das universidades para transformação dos cidadãos e da sociedade.

Outra dimensão considerada mais positiva pelos entrevistados foi *apoio logístico / modernidade* ( $4,77 \pm 1,16$ ). Os fatores dessa dimensão estão relacionados

à avaliação quanto à infraestrutura disponível no ambiente de trabalho, incluindo condições físicas, equipamentos, sistemas de informação e inovações. Isso sugere que boa parte dos servidores da administração superior considera ter condições espaciais e materiais adequadas para desempenho de seu trabalho.

A dimensão *colaboração* ( $4,70 \pm 0,92$ ), a terceira mais positiva, revela o reconhecimento quanto à ocorrência de trabalho em equipe e também com relação ao apoio prestado por superiores hierárquicos e colegas mais antigos aos funcionários mais novos. Neste sentido, estudos (ARABACI, 2010; SALGADO NETO, 2001) destacaram a cooperação organizacional como elemento necessário para a composição de um clima organizacional favorável.

Sobre as dimensões menos positivas, a mais impactada foi *compensação*, que teve média bem abaixo das demais ( $3,37 \pm 1,34$ ). Ela corresponde à satisfação com relação à remuneração e benefícios percebidos pelos funcionários. Para avaliação do clima, a remuneração compõe elemento central na motivação com o ambiente de trabalho no sentido de valorizar e manter o capital humano da organização. (HUNTER; PERRY, CURRAL, 2011; MOL *et al.*, 2010).

O impacto quanto à percepção negativa da dimensão relacionada às formas de reconhecimento nas instituições federais de ensino parece encontrar consenso ao compararmos com os resultados achados nos estudos de Mattos *et al.* (2019) na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e no Instituto Federal do Pará (IFPA), instituições federais de ensino da mesma região desta pesquisa. Neste estudo, a dimensão *remuneração* teve média ainda inferior à desta pesquisa (2,49). Vale ressaltar que os servidores destas instituições são regidos pelas mesmas leis de carreira, tendo remunerações e benefícios financeiros idênticos. Os autores destacaram ainda que a remuneração está entre os aspectos que podem levar ao desligamento do trabalhador em casos de desequilíbrio muito acentuado entre o esforço empreendido e os salários e benefícios obtidos (MATTOS *et al.*, 2019).

Ainda na sequência dos piores avaliados, pode-se destacar a dimensão *valorização do servidor* ( $4,29 \pm 1,17$ ), que retrata a avaliação com relação às possibilidades de aprendizado ofertadas pela instituição, em especial na forma de treinamentos e ações de desenvolvimento; e a dimensão *equidade* ( $4,33 \pm 1,09$ ), que trata sobre a igualdade de acesso a benefícios e oportunidades dentro da organização. Os valores podem indicar baixa satisfação quanto às formas de reconhecimento e promoção profissional por parte dos entrevistados.

As dimensões *participação* ( $4,48 \pm 1,1$ ), *comunicação* ( $4,49 \pm 1,06$ ) e *satisfação com o trabalho* ( $4,38 \pm 1,1$ ) tiveram resultados intermediários entre os demais. A primeira diz respeito à autonomia e abertura para tomada de decisões nos diferentes níveis da organização, a segunda trata sobre as trocas de informações entre os indivíduos e a terceira sobre o contentamento dos profissionais com respeito ao trabalho que realizam. Sobre essa última, Rizzatti *et al.* (2010) detectou resultado distinto, com grau elevado de satisfação ao analisar o clima na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Por fim, a assertiva “Eu recomendo a organização que trabalho para outros profissionais trabalharem” foi analisada isoladamente, partindo da compreensão de que o fator sintetiza a percepção do entrevistado. Este teve o melhor resultado da pesquisa (média  $5,05, \pm 1,18$ ), fato que possivelmente guarda relação com apreço social dos trabalhadores pela imagem da instituição.

No geral, os valores obtidos pela pesquisa foram considerados levemente satisfatórios, tendo em vista que as médias das avaliações gerais de clima (*clima total* =  $4,36$ ; *avaliação geral* =  $4,54$ ; *indicação da organização para outras pessoas trabalharem* =  $5,05$ ) estiveram sempre bem acima da medida central da escala Likert ( $3,0$ ). O escore de *clima total* ( $4,36 \pm 0,86$ ) também excedeu o valor encontrado no levantamento realizado por Mattos *et al.* (2019) nas demais instituições federais de ensino da mesma região ( $3,58$ ). Também cumpre ressaltar algumas similaridades em comparação com outros trabalhos, como os resultados igualmente positivos relacionados à dimensão *imagem organizacional* (UFPA, 2015; TYBEL, 2018; JARDIM, 2012) e os igualmente negativos encontrados para *compensação / remuneração* em duas outras instituições (MATTOS *et al.*, 2019).

#### 4.2.3 Análise de correlação entre os construtos

É possível constatar uma similaridade natural entre o engajamento no trabalho e o clima organizacional, haja vista que mesmo ao examinarmos os construtos isoladamente podemos perceber semelhanças quanto aos resultados provocados: por um lado, altos níveis de engajamento predispõem ao aumento do desempenho laboral dos trabalhadores (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011); e por outro lado um clima organizacional favorável predispõe à motivação, comprometimento e melhoras na performance (BISPO, 2006).

Apesar dessa constatação não significar necessariamente a existência de uma relação de causa e efeito entre ambos, a similaridade já seria suficiente para levantar a hipótese de haver correlação positiva entre eles. Neste sentido, o coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para identificar o sentido e a intensidade da relação ( $r$ ) entre os escores obtidos nas dimensões dos construtos, conforme evidencia a Tabela 18. A interpretação da correlação foi feita com base em Marôco (2014), para o qual as correlações podem ser classificadas em baixa ( $|r| < 0,25$ ), moderada ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ).

Tabela 18 – Análise de correlação entre engajamento no trabalho e clima organizacional

Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
01 - Apoio Logístico	1															
02 - Colaboração	0,6	1														
03 - Participação	0,6	0,72	1													
04 - Comunicação	0,59	<u>0,76</u>	0,73	1												
05 - Equidade	0,48	0,71	<u>0,77</u>	0,71	1											
06 - Satisfação c/ o trabalho	0,51	0,63	0,54	0,65	0,61	1										
07 – Imagem organização	0,55	0,66	0,67	0,66	0,68	0,6	1									
08 - Valorização do Servidor	0,54	0,64	0,7	0,73	0,68	0,69	0,64	1								
09 - Compensação	0,34	0,38	0,36	0,4	0,44	0,47	0,35	0,44	1							
10 - Vigor	0,51	0,6	0,47	0,61	0,52	0,73	0,57	0,56	0,42	1						
11 - Dedicção	0,43	0,61	0,45	0,6	0,51	<u>0,77</u>	0,56	0,53	0,42	<u>0,82</u>	1					
12 - Absorção	0,41	0,53	0,42	0,57	0,49	0,63	0,49	0,55	0,43	<u>0,78</u>	<u>0,75</u>	1				
13 - Engajamento total	0,49	0,63	0,48	0,64	0,55	<u>0,77</u>	0,59	0,59	0,46	<u>0,94</u>	<u>0,92</u>	<u>0,92</u>	1			
14 - Clima total	0,72	<u>0,85</u>	<u>0,84</u>	<u>0,87</u>	<u>0,84</u>	<u>0,79</u>	<u>0,8</u>	<u>0,84</u>	0,62	0,69	0,68	0,63	0,72	1		
15 - Avaliação geral	0,46	0,56	0,53	0,56	0,54	0,62	0,6	0,57	0,26	0,61	0,54	0,55	0,61	0,65	1	
16 – Indica a organização	0,38	0,47	0,44	0,45	0,44	0,52	0,59	0,49	0,17	0,48	0,46	0,43	0,49	0,54	0,68	1
<b>Média</b>	4,77	4,7	4,48	4,49	4,33	4,38	4,83	4,29	3,37	4,39	4,54	4,11	4,34	4,36	4,54	5,05
<b>Desvio Padrão</b>	1,16	0,92	1,1	1,06	1,09	1,1	0,86	1,17	1,34	0,94	1,1	0,99	0,93	0,86	1,23	1,18
<b>Mediana</b>	4,5	4,83	4,75	4,6	4,5	4,5	5	4,5	3,4	4,33	4,8	4,17	4,47	4,41	5	5
<b>Moda</b>	4,5	6	5	4,8	4,75	4,75	5,2	5,25	2,4	4,83	5,6	4,5	5	4,34	5	6

\*Todas correlações foram significativas a 1%.

Fonte: O autor (2020).

Seguindo essa interpretação, o coeficiente indicou relações positivas **muito fortes** para *engajamento total* e *vigor* ( $r = 0,94$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *engajamento total* e *dedicção* ( $r = 0,92$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); e *engajamento total* e *absorção* ( $r = 0,92$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ). A correlação entre as dimensões isoladas do engajamento também teve resultado positivo muito forte para: *dedicção* e *vigor* ( $r = 0,82$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ );

*absorção* e *vigor* ( $r = 0,78$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *absorção* e *dedicação* ( $r = 0,75$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ).

Cumprido destacar que correlações muito fortes entre *dedicação* e *vigor* ( $r = 0,81$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ), *absorção* e *vigor* ( $r = 0,82$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); e *absorção* e *dedicação* ( $r = 0,82$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) também foram identificadas nos estudos de Magnan *et al.* (2016) (MATTOS; ANDRADE, 2019). Sobre o relacionamento entre os fatores de engajamento, Mattos e Andrade (2019, p. 66) enunciaram:

Ao discorrerem sobre o engajamento, Schaufeli e Bakker (2004) destacam que o vigor e a dedicação são o “coração do engajamento”, portanto, suas dimensões centrais. Por outro lado, a absorção é consequência de um comportamento engajado.

O clima organizacional também teve o mesmo comportamento nas associações entre suas próprias dimensões, com correlações muito fortes para: *clima total* e *comunicação* ( $r = 0,87$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total* e *colaboração* ( $r = 0,85$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total* e *participação* ( $r = 0,84$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total* e *equidade* ( $r = 0,84$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total* e *valorização do servidor* ( $r = 0,84$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *clima total* e *imagem institucional* ( $r = 0,80$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ). Isoladamente, as associações *equidade / participação* ( $r = 0,77$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *comunicação / colaboração* ( $r = 0,76$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) também apresentaram correlação muito forte.

Depreende-se, desta forma, que boa parte das dimensões tenderam a correlações positivas e muito fortes para associações dentro do mesmo construto. No entanto, ao relacionar dimensões entre construtos diferentes, só foram constatados comportamentos igualmente positivos e muito fortes nas ligações entre *engajamento total / satisfação com o trabalho* ( $r = 0,77$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *dedicação / satisfação com o trabalho* ( $r = 0,77$ ). Vale destacar que a *satisfação com o trabalho* apresentou relação positiva e forte com *vigor* ( $r = 0,73$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *absorção* ( $r = 0,63$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ).

De maneira convergente com estes resultados, Schaufeli e Salanova (2008) constataram a existência da relação positiva entre engajamento e satisfação com o trabalho – e ainda com outros fatores como autoeficácia, comprometimento organizacional e boa saúde mental. Da mesma forma, as fortes correlações com o fator satisfação no trabalho também foram evidenciados em outros estudos (KLASSEN *et al.*, 2012; SHIMAZU *et al.*, 2008). Não obstante, é importante reforçar

que diversas investigações foram empreendidas na intenção de diferenciar o engajamento de outros construtos, como “compromisso organizacional” (BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA *et al.*, 2000; POCINHO; PERESTRELO, 2011) e o próprio fator “satisfação com o trabalho” (HAKANEN; PEETERS; SCHAUFELI, 2018). O sentido e a força dessas correlações podem ser observados na Figura 3.

Figura 3 – Correlações positivas e muito fortes

CORRELAÇÃO POSITIVA E MUITO FORTE		
Engajamento total	Vigor	(r = 0,94; p-valor < 0,01)
Engajamento total	Absorção	(r = 0,92; p-valor < 0,01)
Dedicação	Vigor	(r = 0,82; p-valor < 0,01)
Absorção	Vigor	(r = 0,78; p-valor < 0,01)
Absorção	Dedicação	(r = 0,75; p-valor < 0,01)
Clima total	Comunicação	(r = 0,87; p-valor < 0,01)
Clima total	Colaboração	(r = 0,85; p-valor < 0,01);
Clima total	Participação	(r = 0,84; p-valor < 0,01);
Clima total	Equidade	(r = 0,84; p-valor < 0,01);
Clima total	Valorização do servidor	(r = 0,84; p-valor < 0,01)
Clima total	Imagem institucional	(r = 0,80; p-valor < 0,01).
Equidade	Participação	(r = 0,77; p-valor < 0,01)
Comunicação	Colaboração	(r = 0,76; p-valor < 0,01)
<b>Engajamento total</b>	<b>Satisfação com o trabalho</b>	<b>(r = 0,77; p-valor &lt; 0,01)</b>
<b>Dedicação</b>	<b>Satisfação com o trabalho</b>	<b>(r = 0,77; p-valor &lt; 0,01)</b>

Outras constatações (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008; KLASSEN *et al.*, 2012; SHIMAZU *et al.*, 2008)

Associações entre dimensões do mesmo construto

Associações entre dimensões de construtos diferentes

Fonte: O autor (2020).

Algumas correlações foram classificadas como positivas e **fortes**. A exemplo, *engajamento total* com *colaboração* ( $r = 0,63$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ) e *engajamento total* com *comunicação* ( $r = 0,64$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). *Dedicação* também apresentou forte correlação com *comunicação* (0,6), assim como as associações de *clima total* com *vigor* ( $r = 0,69$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ), com *dedicação* ( $r = 0,68$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ) e com *absorção* ( $r = 0,63$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). Salienta-se que a associação dos construtos em sua perspectiva unifatorial (*clima total* / *engajamento total*) apresentou resultado igualmente positivo e forte, com coeficiente de 0,72 ( $p\text{-valor} < 0,01$ ). Essas correlações podem ser melhor visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Correlações positivas e fortes

CORRELAÇÃO POSITIVA E FORTE		
Satisfação com o Trabalho	Vigor	( $r = 0,73$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Satisfação com o Trabalho	Absorção	( $r = 0,63$ ; $p$ -valor $< 0,01$ ).
Engajamento Total	Colaboração	( $r = 0,63$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Engajamento Total	Comunicação	( $r = 0,64$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Dedicação	Comunicação	( $r = 0,60$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Clima Total	Vigor	( $r = 0,69$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Clima Total	Dedicação	( $r = 0,68$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )
Clima Total	Absorção	( $r = 0,63$ ; $p$ -valor $< 0,01$ )

CORRELAÇÃO POSITIVA E FORTE (UNIFATORIAL)		
Clima Total	Engajamento Total	( $r = 0,72$ $p$ -valor $< 0,01$ ).

Fonte: O autor (2020).

É possível concluir, portanto, que a pesquisa revelou correlação positiva de forte a muito forte entre o engajamento no trabalho e algumas dimensões específicas do clima organizacional, como *satisfação com o trabalho*, *colaboração* e *comunicação*. Do mesmo modo, também foram encontradas correlações expressivas entre o *clima total* e o engajamento em ambas as perspectivas: unifatorial e trifatorial. Essa análise não valida uma relação de causa e efeito, contudo sugere que o engajamento dos trabalhadores varia no sentido positivo juntamente com o bom contentamento em relação ao trabalho executado, com a boa cooperação entre colegas e com trocas claras de informações na organização.

#### 4.2.4 Análise de regressão entre os construtos

Os estudos que se concentram no clima organizacional e sua influência nos resultados organizacionais são fartos e já se estendem por muitas décadas na literatura científica (FOREHAND; GILMER, 1964; PELZ; ANDREWS, 1966; LITWIN; STRINGER, 1968; RIZZATI, 2002; MÓL *et al.*, 2010). Da mesma forma, diversas foram as pesquisas que se dedicaram em relacionar o engajamento no trabalho com outros construtos do comportamento organizacional (BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA *et al.*, 2000; POCINHO; PERESTRELO, 2011; HAKANEN; PEETERS; SCHAUFELI, 2018), de tal forma a identificar relações e observar se o engajamento no trabalho poderia realmente ser considerado um construto nele mesmo ou seria,

como destacam os críticos da psicologia positiva, citados por Salanova e Schaufeli (2009, p. 79), “vino viejo en boltellas nuevas”.

Entretanto, apesar das diversas pesquisas, Haugsnes (2016) e Ancarani, Mauro e Giammaco (2018) destacam que poucos estudos têm se dedicado a investigar as relações entre o clima organizacional e o engajamento no trabalho, revelando, assim, uma lacuna no conhecimento. Nesse sentido, um questionamento emerge fortemente: por que a relação clima organizacional e engajamento é tão restrita na literatura científica? Uma vez que estabelecer essa relação revela-se tão fundamental quanto delinear estratégias organizacionais que propiciem maior envolvimento dos trabalhadores com suas tarefas e, por conseguinte, resultem em melhores índices de produtividade e desempenho organizacional.

A resposta para esse questionamento é essencialmente obscura. Contudo, uma hipótese para o não enfrentamento da questão pode estar relacionada com a ausência de um modelo de clima organizacional que seja amplamente aceito pela comunidade científica (ANCARANI; MAURO; GIAMMANCO, 2018) e, com isso, possibilite, além de sua replicabilidade, uma relativa estabilidade em seus achados. Portanto, a falta de um modelo de clima amplamente aceito, diferentemente do que ocorre com o engajamento – que tem no UWES praticamente como padrão – aumenta a complexidade da análise e limita os resultados da organização em estudo e ao modelo de clima utilizado, uma vez que uma das principais virtudes, ou males, das pesquisas de clima organizacional é sua flexibilidade e adaptabilidade às necessidades e características específicas de cada organização (KUBO *et al.*, 2015; FRANÇA; MATTOS, 2017).

Nesse contexto, o caráter inovador deste estudo está em contribuir para reduzir esse *gap* ao testar a hipótese geral de que há uma relação de dependência entre o clima organizacional e o engajamento no trabalho em uma amostra brasileira e no serviço público federal. Para tanto, a técnica selecionada foi a regressão linear múltipla (RLM), escolhida por sua capacidade de analisar múltiplas relações de dependência e, portanto, explicar fenômenos complexos. Nesse contexto, assim como ocorreu em outros estudos (KOCH, 2013; HAUGSNES, 2016; ANCARANI; MAURO; GIAMMANCO, 2018; CLEMENT; EKETU, 2019) a presente investigação entende que o clima organizacional (por estar relacionado com o ambiente laboral), reúne um conjunto de dimensões independentes (VI) que foram formadas pelos escores das variáveis relativas a (1) *modernidade organizacional*; (2) *colaboração*; (3)

*compensação*; (4) *comunicação*; (5) *equidade*; (6) *imagem organizacional*; (7) *participação*; (8) *satisfação com o trabalho*; e (9) *valorização dos servidores*. Por outro lado, como variável dependente (VD) observa-se o *engajamento no trabalho*, medido pelo escore total das dimensões: (1) *vigor*; (2) *dedicação*; e (3) *absorção*. Desta forma, esperam-se relações positivas e expressivas entre as dimensões do clima organizacional e o engajamento no trabalho.

A regressão linear múltipla (RLM) foi feita pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO) com a inclusão das variáveis independentes (VI) pela técnica *Backward* (Tabela 19). Nessa técnica, todas as VIs são inseridas no mesmo momento, sendo progressivamente excluídas, ao longo do processo de modelagem, aquelas que não contribuírem para o ajustamento do modelo. Esse processo resultou na exclusão da (1) *modernidade organizacional*; (2) *colaboração*; (3) *comunicação*; (4) *equidade*; (5) *participação*; (6) *valorização dos servidores*.

Na sequência, o teste F, significativo a 1% ( $F = 112,77$ ;  $p\text{-valor} = 0,001$ ) mostrou que pelo menos uma das VIs influenciava na VD. No mesmo sentido, os resíduos da regressão com distribuição normal, conforme o teste Jarque-Bera ( $JB = 1,2794$ ;  $p\text{-valor} = 0,5274$ ), além da ausência de multicolinearidade, verificada pela estatística VIF (Variance Inflation Factor), e a ausência de heterocedasticidade, conforme o teste ARCH ( $F = 1,9482$ ;  $p\text{-valor} = 0,1643$ ), possibilitaram verificar que não havia violação do modelo e evidenciaram seu ajustamento adequado. Complementarmente, o teste Ramsey RESET ( $p\text{-valor} = 0,1076$ ) confirmou o bom ajustamento do modelo.

Tabela 19 – Regressão linear múltipla

Variável Dependente (VD): Engajamento no Trabalho

Variáveis	Coefficiente	Std. Error	Teste T	P-valor	VIF
Constante	0,889	0,228	3,900	0.000	
Satisfação com o Trabalho	0,507	0,047	10,595	0.000	1,761
Imagem Organizacional	0,200	0,057	3,470	0.000	1,576
Compensação	0,076	0,033	2,258	0.025	1,292
R-quadrado	0,6204	VD (média)		4,335	
R-quadrado ajustado	0,6149	VD (desvio padrão)		0,927	
Teste F	112,773	P-valor (Teste F)		0,000	

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

O modelo foi capaz de explicar 61,49% da variância do engajamento e os resultados da regressão convergiram com estudos internacionais que encontraram evidências da relação entre clima organizacional e engajamento no trabalho. Desta forma, os achados deste estudo reforçam a compreensão que a maior satisfação com o trabalho, os esforços para construir uma imagem organizacional favorável e a compensação justa pelo trabalho realizado contribuem fortemente para o engajamento dos trabalhadores. Esses aspectos podem ser expressos na forma algébrica conforme a equação a seguir:

$$(X) \text{ Engajamento no trabalho} = 0,57 \times \text{Satisfação no trabalho} + 0,20 \times \text{Imagem da Organização} + 0,076 \times \text{Compensação} + E$$

Desta forma, observa-se que a *satisfação com o trabalho* foi a VI que exerceu maior influência no engajamento. Outros estudos reforçam a relação entre esses construtos, como Haugsnes (2016), ao afirmar que trabalhadores mais satisfeitos com o trabalho disponibilizam mais recursos pessoais e, com isso, mostram maior envolvimento com as tarefas, materializando, assim, maior engajamento. No mesmo sentido, Vorina, Sinomic e Vlasova (2017), ao tratarem da temática, reforçam essa compreensão e complementam que trabalhadores satisfeitos são mais receptivos aos objetivos organizacionais, os quais se esforçam para alcançar e, assim, exprimem uma vantagem competitiva para a organização.

Compreendida como uma dimensão afetiva entre os trabalhadores e seu trabalho, a satisfação, além de influenciar no absenteísmo e na rotação de pessoal, mostra relações consideráveis com o engajamento no trabalho (VORINA; SIMONIC; VLASSOVA, 2017). Por outro lado, Koch (2013) analisou a relação entre clima organizacional, engajamento no trabalho e satisfação com o trabalho, baseado na satisfação com o trabalho como mediadora da relação entre clima e engajamento, encontrando também evidências estatísticas da relação entre esses construtos.

Os resultados da regressão avançaram ao identificar aspectos pouco explorados do ambiente de trabalho como influenciadores do engajamento no trabalho e, dentre eles, destaca-se a imagem da organização. Esse achado sugere que o engajamento no trabalho aumenta quando as organizações alcançam uma imagem mais favorável junto à sociedade. Sbragia (1983) já reforçava que o prestígio alcançado por trabalhadores que exerciam suas atividades profissionais em

organizações bem avaliadas externamente mostrava-se relevante para a construção de um bom clima organizacional. Agora, os resultados da regressão ampliam essa compreensão e envolvem igualmente aspectos relacionados também com o engajamento no trabalho.

Por outro lado, apesar dos estudos sobre engajamento não revelarem diferenças entre o serviço público e a iniciativa privada (MAGNAN *et al.*, 2016) os resultados da regressão relacionados com a imagem da organização podem ser interpretados na perspectiva de Riba e Ballart (2016), que entendem o trabalho no serviço público como um comportamento em prol da sociedade, com impacto social e intrinsecamente motivador. Essa condição conferiria uma dimensão altruísta ao servidor público, que resultaria em um comportamento essencialmente motivador.

Já com relação à compensação – fator que teve coeficiente considerado baixo, porém representativo dentro do modelo –, Clement e Eketu (2019) convergem ao destacarem que é improvável que ocorra engajamento no trabalho sem um sistema de recompensas justas. Nessa perspectiva, segundo os autores, a autonomia, o reconhecimento e os incentivos atuam nas três dimensões do engajamento no trabalho (*vigor, dedicação e absorção*) e se mostram importantes tanto para o clima organizacional quanto para o engajamento no trabalho. Esses autores recomendam salários compatíveis com o setor da economia como forma de aumentar o engajamento dos trabalhadores.

## 5 CONCLUSÕES

As discussões sobre o comportamento humano nas organizações são inúmeras na literatura, especialmente na intenção de melhorar seus resultados e facilitar o alcance de seus objetivos. Neste sentido, a partir da década de 1950, esforços foram empreendidos no intuito de utilizar as características positivas dos trabalhadores para aumentar seu bem-estar, seu desempenho e para prevenir desordens físicas e mentais associadas ao trabalho. Apoiadas pelos frutos da psicologia positiva, portanto, surgem as primeiras contribuições acerca do conceito de engajamento no trabalho.

Os estudos mais robustos consideram que o engajamento é potencializado na medida em que os recursos de trabalho (*job resources*) superam as demandas de trabalho (*job demands*), ocasionando a presença de altos níveis de energia mental para enfrentamento de problemas (*vigor*), elevado entusiasmo e inspiração para realização de atividades (*dedicação*) e ainda uma profunda sensação de vínculo e concentração (*absorção*). Entende-se que essas características são benéficas às organizações, pois aumentam o desempenho dos trabalhadores, melhoram seu envolvimento com o trabalho, sua saúde mental e psicossomática e também reduzem o absenteísmo e a rotatividade.

Desta forma, aspectos como liderança, clareza de objetivos, coesão com a equipe e recompensas financeiras foram identificados pela literatura como recursos de trabalho e, conseqüentemente, possíveis preditores do comportamento engajado. Neste sentido, o clima organizacional também foi compreendido como recurso preditor dessa condição. Apesar da existência de diversos conceitos, o clima organizacional pode ser compreendido como a avaliação dos membros de uma organização com respeito a variadas dimensões de sua realidade de trabalho, como comunicação, cooperação, remuneração, satisfação, imagem da organização, entre outros.

Embora haja poucas contribuições estabelecendo conexão entre os construtos, estudos concluíram que o clima organizacional está positivamente relacionado com o engajamento no trabalho. Partindo dessa proposição, esta pesquisa buscou analisar se, de fato, existe relação positiva e de dependência entre os fenômenos, de modo a compreender se aspectos do clima podem influenciar o engajamento dos trabalhadores.

O estudo, classificado como exploratório e descritivo, foi operacionalizado via pesquisa de campo realizada junto aos órgãos da administração superior da Universidade Federal do Pará (UFPA), instituição pública de ensino localizada na região amazônica. A coleta dos dados foi feita por meio da aplicação de 211 (duzentos e onze) questionários ajustados para mensuração conjunta dos dois construtos, contendo 61 (sessenta e uma) assertivas com respostas em escala Likert de sete pontos, relacionadas a três dimensões de engajamento no trabalho (*vigor*, *dedicação* e *absorção*) e nove de clima organizacional (*comunicação organizacional*, *imagem organizacional*, *cooperação na organização*, *compensação*, *satisfação no trabalho*, *equidade*, *participação nas decisões*, *valorização do servidor* e *modernidade organizacional*).

O tratamento dos dados ocorreu pela aplicação de técnicas de estatística descritiva e multivariada. Em particular, foram feitas análises para verificar o sentido e a intensidade da associação entre os construtos (correlação), assim como para apurar a existência de relação de dependência entre eles, conjecturando a ocorrência de relações de causa e efeito (regressão) entre o clima organizacional e o engajamento no trabalho.

Os resultados alcançados atenderam aos objetivos específicos propostos nesta dissertação. De acordo com padrões internacionais, os trabalhadores da UFPA apresentaram **níveis médios** de engajamento no trabalho, com escores 4,39 para *vigor*, 4,54 para *dedicação*, 4,11 para *absorção*, e ainda *engajamento total* de 4,34. Isso revela normalidade quanto às condições de energia mental, entusiasmo e concentração dos trabalhadores. Enquanto isso, a apuração do clima organizacional revelou escores **levemente satisfatórios** (*clima total* =  $4,36 \pm 0,86$ ), tendo como avaliações mais positivas as relacionadas à *imagem organizacional* ( $4,83 \pm 0,86$ ), *apoio logístico / modernidade* ( $4,77 \pm 1,16$ ) e *colaboração* ( $4,70 \pm 0,92$ ); revelando contentamento maior dos trabalhadores no tocante ao prestígio da universidade perante à sociedade, às condições de infraestrutura espacial e recursos materiais e também às formas de cooperação entre os colegas. As avaliações menos positivas foram atribuídas às dimensões *compensação* ( $3,37 \pm 1,34$ ), *valorização do servidor* ( $4,29 \pm 1,17$ ) e *equidade* ( $4,33 \pm 1,09$ ), sugerindo pouco contentamento com as políticas de remuneração/benefícios, com as possibilidades de aprendizado ofertadas e com a igualdade de acesso às oportunidades dentro da instituição. No mais, os

trabalhadores em geral recomendam positivamente a UFPA para outros profissionais trabalharem ( $5,05 \pm 1,18$ ).

Quanto à relação entre o clima organizacional e o engajamento no trabalho, foi verificada a existência de **correlações positivas e muito fortes** para as associações entre *engajamento total* e *satisfação com o trabalho* ( $r = 0,77$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ) e *dedicação e satisfação com o trabalho* ( $r = 0,77$ ). Não obstante, **correlações positivas e fortes** foram encontradas nas relações: *vigor e satisfação com o trabalho* ( $r = 0,73$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *absorção e satisfação com o trabalho* ( $r = 0,63$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *engajamento total e colaboração* ( $r = 0,63$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *engajamento total e comunicação* ( $r = 0,64$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *dedicação e comunicação* ( $0,6$ ); *clima total e vigor* ( $r = 0,69$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total e dedicação* ( $r = 0,68$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); *clima total e absorção* ( $r = 0,63$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ); e, por fim, na perspectiva unifatorial: *clima total e engajamento total* ( $0,72$ ;  $p$ -valor  $< 0,01$ ).

Com a aplicação da análise de regressão linear também foram **confirmadas relações de causa e efeito** entre *engajamento total* (variável dependente) e as variáveis independentes *satisfação com o trabalho* ( $0,507$ ), *imagem organizacional* ( $0,200$ ) e *compensação* ( $0,076$ ), confirmando a hipótese desta pesquisa e convergindo com estudos internacionais que evidenciaram existir relação entre o clima organizacional e o engajamento no trabalho. Portanto, o resultado sugere que a adoção de medidas voltadas para a melhoria da satisfação dos trabalhadores quanto ao trabalho que executam tem potencial para gerar aumento do engajamento desses profissionais, trazendo assim maiores benefícios para eles e para a organização.

### 5.1 Sugestões de ações

Com base nos resultados obtidos, algumas estratégias podem ser adotadas na UFPA no intuito de melhorar as condições de trabalho e propiciar o aumento do engajamento de seus trabalhadores:

- a) Considerando os escores pouco positivos relacionados às dimensões *compensação* ( $3,37 \pm 1,34$ ), *valorização do servidor* ( $4,29 \pm 1,17$ ) e *equidade* ( $4,33 \pm 1,09$ ) do clima organizacional.

Sobre esse aspecto, recomenda-se a adoção de políticas de reconhecimento e criação de recompensas pelo bom desempenho. Nesse intuito, a escolha de uma metodologia efetiva de avaliação de desempenho pode contribuir para o alcance de prêmios e benefícios associados à qualidade dos serviços apresentados pelos servidores. No quesito valorização, é importante oferecer aos profissionais oportunidades interessantes de desempenho e desenvolvimento. Quanto a isso, uma opção seria o investimento no aperfeiçoamento de competências específicas das unidades, ainda pouco exploradas em detrimento das competências mais gerais – estas que já recebem bom aporte de treinamentos por parte do setor de capacitação da universidade. Isso possivelmente motivaria os servidores na busca por novos conhecimentos e colaboraria para o aumento da satisfação com esse aspecto. Sobre a equidade, sugere-se a edição de resoluções que promovam chances igualitárias de acesso a cargos de direção e gratificações, de modo a reduzir o efeito político das indicações e favorecer aspectos meritocráticos e objetivos para acesso a oportunidades internas. Do mesmo modo, o investimento na formação de gestores também teria potencial para aprimorar a relação entre chefias e subordinados, coibindo favoritismos inapropriados e suscitando maior espírito de coletividade.

- b) Considerando a constatação de que o *engajamento total* apresentou expressiva relação de dependência com a dimensão *satisfação com o trabalho* (0,507).

Diante de uma realidade marcada por contingenciamentos orçamentários e indisponibilidade de uma série de recursos (tempo, pessoas, infraestrutura), o gestor público tem o papel fundamental de fazer boas escolhas e tomar decisões realmente eficazes. Para isso, eleger prioridades corretamente é essencial. O produto deste estudo provê informação para tomadas de decisão mais acertadas à necessidade institucional na medida em que indica os fatores do clima que geram maior impacto sobre o engajamento. Essa valiosa informação permite que a administração invista recursos para mudar a realidade das dimensões que realmente interessam.

Desta forma, a expressiva relação de dependência entre o engajamento e a satisfação com o trabalho sugere que investimentos para ajustar os profissionais da UFPA em atribuições realmente desafiadoras e estimulantes, de acordo com seu perfil

profissional e as atribuições de seu cargo, seriam prioridades justificáveis, com grande potencial de impacto positivo sobre os trabalhadores.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

Alguns pontos podem ser destacados como principais dificuldades e limitações encontradas. Em primeiro lugar, a baixa quantidade de achados relacionando engajamento no trabalho e clima organizacional na literatura, sobretudo no contexto universitário brasileiro, dificultou o cruzamento dos resultados com os de outros trabalhos. Do mesmo modo, a mesma escassez também foi verificada na busca por artigos sobre o engajamento como um fenômeno isolado em amostras brasileiras. Por consequência, a maioria dos artigos referenciados nesta dissertação foram de origem estrangeira. Neste sentido, embora a falta de empiria enriqueça esta contribuição exploratória, não se pode ignorar a possibilidade de existirem diferenças significativas quanto aos escores encontrados de acordo com a localidade ou o contexto profissional abordados.

Quanto ao clima organizacional, embora as publicações sejam numerosas tanto no meio nacional quanto internacional, o fato de não existir um padrão sobre as dimensões e as ferramentas utilizadas nas pesquisas também dificulta as interpretações comparativas entre os estudos. Isto posto, muito contribuiria que houvesse um modelo aplicável em instituições públicas de ensino superior. Desta forma, a análise das informações seria facilitada sem deixar de respeitar as peculiaridades destes ambientes organizacionais.

Algumas limitações foram de ordem prática, na aplicação da ferramenta de coleta de dados. A grande quantidade de assertivas a julgar, a qual foi por vezes criticada pelos respondentes, e ainda a dificuldade de preencher o documento ao longo do horário de expediente, foram limitações que retardaram o retorno destes documentos ao pesquisador. Alguns entrevistados demonstraram preocupação quanto ao sigilo e com respeito ao uso dos dados, fato que possivelmente se relaciona com o conteúdo das assertivas, as quais podem revelar questões íntimas e preferências políticas associadas à instituição e seus gestores. A respeito disso, depreende-se que o fator político é ponto inafastável das relações profissionais dentro do serviço público, especialmente ao considerar que neste caso específico os órgãos

da administração superior estão comumente ligados aos agentes que exercem maior poder dentro da instituição.

Com respeito às características dos entrevistados, a diversificação do perfil funcional da amostra também se apresentou como um ponto limitador da pesquisa, haja vista que foram abordados trabalhadores de ambos os extremos hierárquicos, de bolsistas a altos dirigentes. É possível que a análise conjunta desses dados possa ter dado pouca relevância a divergências acentuadas entre as categorias, como por exemplo os numerários remuneratórios e as diferenças de responsabilidade e gratificações entre níveis.

Na análise conclusiva acerca das limitações encontradas, é oportuno resgatar que o objetivo principal desta dissertação foi estabelecer relação estatística de causa e efeito entre as variáveis analisadas nos dois construtos abordados, sendo as verificações dos escores de engajamento e de clima objetivos acessórios condicionantes para o alcance do intuito central. Desta forma, sugere-se que as dificuldades enfrentadas foram pouco relevantes diante dos resultados alcançados.

### **5.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Os resultados abrem um leque de opções para aprofundamento das investigações sobre a promoção do engajamento por meio de investimentos no clima organizacional. A constatação da baixa produção científica sobre a relação entre os construtos – e mesmo sobre o engajamento no trabalho em amostras brasileiras – ratifica a importância de novas pesquisas que explorem ainda mais essas descobertas.

Especificamente, uma sugestão é no sentido de realizar a mesma verificação de correlação e regressão entre os construtos em outras universidades públicas, no intuito de verificar se os resultados guardam similaridades. Essa confirmação pode ajudar a produzir políticas gerais mais ajustadas às realidades das instituições de ensino. Outra opção seria reconhecer se existem diferenças substanciais entre o engajamento de docentes e técnico-administrativos, partindo da hipótese de que duas categorias com funções tão distintas podem apresentar dissemelhanças substanciais quanto às condições de clima e engajamento. Por fim, considerando a existência deste estudo transversal, uma iniciativa interessante seria realizar novos levantamentos aplicados no mesmo ambiente de pesquisa, de modo a analisar as

variações do clima organizacional e suas consequências sobre o engajamento ao longo do tempo, isto é, de forma longitudinal e comparativa. Todas essas análises quantitativas abrem ainda a oportunidade de realizar abordagens de caráter mais qualitativo, buscando aprofundar possíveis porquês dos resultados encontrados e posteriormente propor soluções.

Para desfecho, em particular, as organizações públicas enfrentam um momento importante de reinvenção diante de transformações políticas e sociais marcantes. Desta forma, as investigações nestes universos são relevantes para a proposição de novas ferramentas de gestão pública que conduzam as experiências ao êxito e, principalmente, ao aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira, sobretudo no quesito educação pública.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R. *et al.* Comunicação e os fatores externos intervenientes no clima organizacional em um hospital universitário. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1585>. Acesso em: 9 jan. 2019.
- AMORIM, A. **Políticas públicas em educação, tecnologia e gestão do trabalho docente**. Salvador: EDUNEB, 2012.
- ANCARANI, A.; MAURO, C.; GIAMMANCO, M. D. Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. **International Review of Public Administration**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 1-19, 2018.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Curitiba: GEPEB, 2009.
- ARABACI, I. B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Fırat University). **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 4445-4450, 2010.
- ARAÚJO, I.; ESTEVES, R. Engagemen em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória: uma abordagem exploratória. **Enfermería Universitaria**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 73-79, abr. 2016.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Universidades Federais: patrimônio da sociedade brasileira**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Andifes-VERSAO-DOWNLOAD-REDES-SOCIAIS-E-WHATSAPP.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, [s.l.], v. 20, n. 4, p. 265–269, Aug. 2011.
- BAKKER, A. B. *et al.* Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 62, p. 341-356, Jun. 2003.
- BAKKER, A. B. *et al.* Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, Washington, DC, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.
- BAKKER, A. B. *et al.* Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, [s.l.], v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; EUWEMA, M. C. Job resources buffer the impact of job demands on Burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, DC, v. 10, n. 2, p. 170-180, May 2005.

- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory. *In*: CHEN, P. Y.; COOPER, C. L. (ed.). **Wellbeing**: a complete reference guide wellbeing: Vol. 3. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2014. p. 1-28.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, DC, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULU, D. How do engaged employees stay engaged? **Ciencia y Trabajo**, v. 14, n. esp., p. 15-21, 2012.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. *In*: BAKKER, A.; LEITER, M. P. (org.) **Work engagement**: a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 2010. p. 181-196.
- BALDUCCI, C.; FRACCAROLI, F.; SCHAUFELI, W. B. Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): a cross-cultural analysis. **European Journal of Psychological Assessment**, Washington, DC, v. 26, n. 2, p. 143-149, 2010.
- BATISTA, J. B. V. *et al.* S. Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 502-512, set. 2010.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006.
- CAPELO, R.; POCINHO, M. Adaptação de uma escala de avaliação do engagement no trabalho do professor (UWES). *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL “CONTRIBUTOS DA PSICOLOGIA EM CONTEXTOS EDUCATIVOS”, Braga. **Actas** [...]. Braga: Universidade do Minho, 2010. p. 1068-1074.
- CAVALCANTI, E. A. A.; PEREIRA, S. L. Antecedentes do comprometimento organizacional: análise sob a abordagem sócio-cognitiva. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2012, Bento Gonçalves. **Anais** [...].Bento Gonçalves: ABMES, 2012.
- CHAUNDHARY, R.; RANGNEKAR, S.; BARUA, M. K. HRD Climate, Occupational Self-Efficacy and Work Engagement: A Study from India. **The Psychologist-Manager Journal**, Washington, DC, v. 15, n. 2, p. 86-105, 2012.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personal Psychology**, [s.l.], v. 64, n. 1, p. 89-136, Mar. 2011.

CHRISTOPHER, J. C.; RICHARDSON, F. C.; SLIFE, B. S. Thinking through positive psychology. **Theory & Psychology**, Washington, DC, v. 18, n. 5, p. 563-589, 2008.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão de pessoas. *In*: MENDES, J. T. G. (org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 17-32. (Coleção gestão empresarial; 5).

CLEMENT, O. I.; EKETU, C.A. Organizational climate and employee engagement in banks in Rivers State, Nigeria. **International Journal of Advanced Academic Research**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 57-84, mar. 2019.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Administração em Pauta**, São Paulo, n. 75, p. 3, dez. 1993.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow**: the psychology of optimal experience. New York: Harper & Row, 1990.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p 31-56.

DEMEROUTI, E. *et al.* The Convergent validity of two Burnout instruments. **European Journal Of Psychological Assessment**, Washington, DC, v. 19, n. 1, p. 12-23, mar. 2003.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

D'OTAVIANO, J. L. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico. 2009. 91 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdade Alves Farias, Goiânia, 2009.

ESTEVE, J. M. **O mal-estar docente**. Lisboa: Escher, Fim de Século, 1992.

FERREIRA, M. C. *et al.* Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 4, p. 435-445, 2016.

FIGUEIREDO, A. M. B. *et al.* **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Chapecó: UCEFF, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOREHAND, G. A; GILMER, B. H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, C. A. C. Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 114-130, jan./dez. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, C. A. M. **Cultura e clima organizacional**: contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Mangualde: Pedagogo, 2012.

GONZÁLEZ-ROMÁ, V. *et al.* Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 68, n. 1, p. 165-174, Feb. 2006.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HAKANEN, J.; PEETERS, M.; SCHAUFELI, W. Different types of employee well-being across time and their relationships with jobcrafting. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 289-301, 2018.

HAUGSNES, E. **Investigating the Effect of Organizational Climate on Work Engagement**. 2016. 23 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Department Of Psychology, University Of Oslo, Oslo, 2016.

HOCKEY, G. R. J. Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive-energetical framework. **Biological Psychology**, Amsterdam, v. 45, n. 1-3, p. 73-93, Mar. 1997.

HOLLOWAY, J. B. Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organization. **Energizing Leadership Journeys**, v. 5, n. 1, p. 9-35, 2012.

HUNTER, E. M.; PERRY, S. J.; CURRALL, S. C. Inside multi-disciplinary science and engineering research centers: the impact of organizational climate on invention disclosures and patents: the impact of organizational climate on invention disclosures and patents. **Research Policy**, [s.l.], v. 40, n. 9, p. 1226-1239, nov. 2011.

JARDIM, I. M. S. **A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços**: um estudo de caso na pró-reitoria de ensino de graduação da Universidade Federal do Amazonas. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy Management**, Chicago, v. 33, n. 4, p. 692-724, dez. 1990.

KATARIA, A.; GARG, P.; RASTOGI, R. Psychological climate and organisational effectiveness: role of work engagement. **The IVP journal of organisational behaviour**, v. 12, n. 3, p. 33-46, 2013.

KLASSEN, R. M. *et al.* Teachers' Engagement at Work: an international validation study: an international validation study. **The Journal Of Experimental Education**, [s.l.], v. 80, n. 4, p. 317-337, ago. 2012.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Nova York: The Guilford Press, 1998.

KNARDAHL, S.; URSIN, H. Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. *In*: ORLEBEKE, J. F.; MULDER, G.; VAN DOOMEN, L. J. P. (ed.). **Psychophysiology of cardiovascular control: models, methods and data**, New York: Plenum Press, 1985. p. 151-167.

KOCH, T. C. **Organizational climate and its effect on job engagement**: exploring the mediating effect of employees level of job satisfaction. 2013. 64 f. Dissertação (Master of Social Science) – Faculty of Humanities, University of Capes Town, South Africa, 2013.

KUBO, E. K. M. *et al.* Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación em Ciências Sociais**, Asunción, v. 11, n. 1, p. 35-54, jan./jul. 2015.

LEONE, N. M. C. P. G. **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afeto. São Paulo: Atlas, 2010.

LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engagemnt no trabalho entre profissionais de educação. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 193-214, jan./jul. 2012.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, Rio Tinto, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007. Disponível em: [http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf). Acesso em: 18 fev. 2019.

MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia da pesquisa**: caminhos da ciência e tecnologia. São Paulo: Ática, 2005.

MAGNAN, E. S. *et al.* Normalization of the Brazilian utrecht work engagement scale. **Revista Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 15, n. 2, p. 133-140, ago./out. 2016.

MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. Avaliação do clima organizacional e comprometimento das equipes. Maringá Management. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 7-15, jan./jun. 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Statisticas**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p; 29-41.

MASLACH, C. **La síndrome del burn-out**. Assisi: Cittadella Editrice, 1992.

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

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.; JACKSON, S. E. **Maslach burnout inventory**. 2nd. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists, 1981.

MATIAS, A. C. M. **Clima organizacional e satisfação laboral**: um estudo sobre os núcleos hospitalares de epidemiologia de Natal/RN. 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, L. T. L. Engajamento no Trabalho: uma aplicação da análise de agrupamentos entre trabalhadores de um banco privado. **Revista FSA**, Teresina, v. 16, n. 1, p. 54-74, jan./fev. 2019.

MATTOS, C. A. C. *et al.* Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, jan./abr. 2019.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 9-29.

MÓL, A. L. R. *et al.* **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MOORE, D. S. **The basic practice of statistics**. New York: Freeman, 2007.

MYERS, D. G. The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 55, n. 1, p. 56-67, 2000.

NERSTAD, C. G. L.; RUCHARDSEN, A. M.; MARTINUSSEN, M. Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. **Scandinavian Journal of Psychology**, [s.l.], v. 51, n. 4, p. 326-333, Dec. 2009.

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

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **A condição dos professores: recomendação Internacional de 1966, um instrumento para a melhoria da condição dos professores**. Genebra: OIT/Unesco, 1984.

PACINO, J. C.; BASTIANELLO. As origens da psicologia positiva e os primeiros estudos brasileiros. *In*: HUTZ, C. S. **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 13-23.

PAYNE, R. I.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 18, n. 4, p. 515-526, Dec. 1973.

PELZ, D.; ANDREWS, F. **Scientists in organizations: productive climates for research and development**. New York: Wiley, 1966.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo baseado no Balanced Scorecard**. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PICADO, L.; MARQUES-PINTO, A; LOPES-SILVA, A. O papel dos esquemas precoces mal adaptativos na relação entre a ansiedade e o burnout/engagement nos professores portugueses do 1º ciclo. *In*: PINTO, A. M.; CHAMBEL, M. J. (org.). **Burnout e engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008. p. 167-197. (Ciências empresariais; 10).

PINHO, B., C., P. **Clima organizacional: um estudo realizado na Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará/Sede (SEDUC-PA/SEDE)**. 2014. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

POCINO, M.; PERESTRELO, C. X. Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de *coping* na profissão docente. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 513-528, set./dez. 2011.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M.T. *Engagement* no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 25, n. 3, p. 629-644, set./dez. 2013.

PUROHIT, B.; WADHWA, A. Organisational climate from view point of motivation in district hospital, India. **Health**, [s.l.], v. 4, n. 7, p. 400-406, 2012.

RIBA, C.; BALLART, X. Public service motivation of spanish high civil servants. measurement and effects. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, [s.l.], v. 154, n. 1, 65-99, 2016.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. 237 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RIZZATTI, G. *et al.* Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar del Plata: [s.n.], 2010. p. 1-16.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

RODRIGUES, F.; BARROSO, A. P. Avaliação do *engagement* nos docentes da escola superior de saúde Dr. Lopes Dias. **Bioanálise**, Macaé, v. 5, n. 1, p. 34-39, jan./jun. 2008.

SALANOVA, M. *et al.* Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? **Journal of Work and Organizational Psychology**, Madrid, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2000.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. **El engagement em el trabajo**: cuando el trabajo se convierte em pasión. Madrid: Alianza, 2009.

SALGADO NETO, J. B. **Clima Organizacional da UEMA**: uma contribuição ao programa “Uma Universidade para o Maranhão”. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHAUFELI, W. B. Work engagement: what do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 3-10, Apr. 2012.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, Oxford, v. 25, n. 3, p. 293-315, mar. 2004.

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

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. **UWES Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual** [version 1, November 2003] Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, 2003. Disponível em: <https://scales.arabpsychology.com/utrecht-work-engagement-scale-uwes.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* Burnout and engagement in university students. **Journal of Cross-cultural Psychology**, [s.l.], v. 33, n. 5, p. 464-481, set. 2002a.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure. **Psychology & Health**, [s.l.], v. 16, n. 5, p. 565-582, Sep. 2001.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The Maslach Burnout Inventory-General Survey. *In*: MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. (ed.). **Maslach Burnout Inventory manual**. 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996. p. 19-26.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 71-92, Feb. 2002b.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. *In*: NÄSWALL, K.; SVERKE, M.; HELLGREN, J. (ed.). **The individual in the changing working life**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. p. 380-404.

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

SCHEIN, E. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCOTT, D.; MCMULLEN, T.; ROYAL, M. The role of rewards in building employee engagement. **WordatWork Journal**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 29-40, 2010.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 5-14, Feb. 2000.

SHIMAZU, A. *et al.* Work Engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht work engagement scale. **Applied Psychology**, [s.l.], v. 57, n. 3, p. 510-523, jul. 2008.

SHIMAZU, A.; SCHAUFELI, W. B. Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees". **Industrial Health**, [s.l.], v. 47, n. 5, p. 495-502, Oct. 2009.

SIAPE. Sistema Integrado de Administração de Pessoal. [s.l.], 2019. Disponível em: <http://www.siapenet.gov.br/Portal/Servico/Apresentacao.asp>. Acesso em: 20 maio 2019.

SILVA, M. I.; ASTORGA, M. C. Engagement e burnout em professores portugueses. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 63-72, 2012.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnósticos e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SMULDERS, P. **De bevlogenheid van werknemers gemeten**: assessing employee's work engagement. Hoofddorp: TNO-special, 2006.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 18-38, jun./mar. 1982.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun. 1977.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

TYBEL, A. J. **Clima organizacional no serviço público**: um estudo com servidores da Ufes, Campus de São Mateus. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-reitora de Gestão de Pessoas. **Pesquisa de clima organizacional**. Belém, 2015. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/documentos/relatorios-gestao/Relatorio-PROGEP-2015>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2025. Belém, 2016. Disponível em: <https://proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em: 23 out. 2019.

VAZQUEZ, A. C. S. *et al.* Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Campinas, v. 20, n. 2, p. 207-217, maio/ago. 2015.

VEGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VORINA, A.; SIMONIČ, M.; VLASOVA, M. An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. **Economic Themes**, Berlim, v. 55, n. 2, p. 243-262, jul. 2017.

WATERMANN, A. S. The humanistic psychology-positive psychology divide: contrasts in philosophical foundations. **American Psychologist**, [s.l.], v. 68, n. 3, p. 124-133, Apr. 2013.

WESTLAND, J. C. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 9, n. 6, p. 476-487, Nov. 2010.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa (frente e verso)

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

I. PERFIL DO ENTREVISTADO	Nº
<b>Unidade de Trabalho:</b> ( ) PROAD; ( ) PROGEP; ( ) PROPLAN; ( ) PROEG; ( ) PROPESP; ( ) PROEX; ( ) PROINTER; ( ) REITORIA, incluindo: VICE-REITORIA, AUDIN, SEGE, OUVIDORIA, ASCOM, ADIS, CPPAD, CPPD, SAEST e PROCURADORIA.	
<b>Situação Funcional:</b> ( ) Efetivo; ( ) Temporário; ( ) Comissionado; ( ) Estagiário; ( ) Terceirizado; ( ) Outros.	
<b>Categoria Profissional:</b> ( ) Técnico-administrativo; ( ) Docente. <b>Cargo:</b> _____	
<b>Exerce Chefia?</b> ( 1 ) Sim; ( 2 ) Não. <b>Se a resposta for "Sim", quantos subordinados você possui em sua equipe?</b> _____	
<b>Recebe CD/FG?</b> ( 1 ) Sim; ( 2 ) Não. <b>Se a resposta for "Sim", qual CD/FG você recebe?</b> _____	
<b>Tempo de trabalho na UFPA:</b> _____ anos e _____ meses. <b>Tempo de trabalho no setor privado:</b> _____ anos e _____ meses.	
<b>Tempo total de experiência profissional:</b> _____ anos e _____ meses.	
<b>Idade:</b> _____ anos. <b>Sexo:</b> ( ) Masculino; ( ) Feminino.	
<b>Nível de Escolaridade:</b> ( 1 ) Fundamental; ( 2 ) Médio; ( 3 ) Superior; ( 4 ) Especialização; ( 5 ) Mestrado; ( 6 ) Doutorado.	
<b>Estado Civil:</b> (1) Solteiro; (2) Casado; (3) Separado. <b>Possui filhos?</b> (1) Sim; (2) Não. <b>Se "Sim", quantos filhos você possui?</b> _____.	

II. ASPECTOS DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL						
Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu local de trabalho:						
0 Nunca	1 Quase Nunca	2 Algumas Vezes	3 Regularmente	4 Bastante Vezes	5 Quase Sempre	6 Sempre
As condições físicas de meu local de trabalho são boas e atendem satisfatoriamente às necessidades do trabalho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
As chefias ajudam os servidores na execução das tarefas.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Os equipamentos (informática, comunicação etc.) que utilizo acompanham a evolução das novas tecnologias.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Os sistemas de informação (softwares) utilizados no meu departamento atendem às mudanças e novas demandas das atividades que realizo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
A organização que trabalho se preocupa em inovar em formas de gestão.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Os servidores novatos são ajudados pelos colegas mais antigos no aprendizado das tarefas.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Percebo que há aceitação, por parte das chefias da organização, quanto às contribuições sugeridas pelos servidores.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Confio nas informações transmitidas pelos meus superiores hierárquicos.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Meus superiores dão liberdade para os servidores expressarem livremente suas opiniões quanto à organização e o trabalho realizado.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
No meu local de trabalho, todos os servidores são tratados com respeito, independentemente do cargo que ocupam.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Existe cooperação, mesmo que informal, entre meus colegas de trabalho e departamentos da organização.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Estou satisfeito com as tarefas que realizo em meu trabalho diariamente.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Sinto-me motivado para realizar as tarefas que são da minha responsabilidade na organização.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Para mim, meu trabalho é desafiador.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Existe incentivo ao trabalho em equipe por parte de meus superiores hierárquicos.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Na organização, os desentendimentos são resolvidos pelo próprio grupo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Sei com clareza o que a organização espera dos resultados do meu trabalho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Sou informado regularmente sobre o desempenho das tarefas que realizo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
Os superiores da organização são bons exemplos aos seus subordinados.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
No meu local de trabalho existem oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥	

Meu aprendizado é aproveitado de forma adequada nas atividades que eu realizo na organização.	0 1 2 3 4 5 6
Recebo treinamento para realizar as atividades que são de minha responsabilidade.	0 1 2 3 4 5 6
Meu superior hierárquico costuma discutir os resultados alcançados pelo departamento com seus subordinados.	0 1 2 3 4 5 6
O trabalho que realizo é avaliado de maneira imparcial por meus superiores hierárquicos.	0 1 2 3 4 5 6
Sinto realização profissional pelo trabalho que realizo na organização.	0 1 2 3 4 5 6
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	0 1 2 3 4 5 6
O “tempo voa” quando estou trabalhando.	0 1 2 3 4 5 6
Na organização que trabalho as promoções ocorrem por merecimento.	0 1 2 3 4 5 6
Estou satisfeito com a remuneração que recebo.	0 1 2 3 4 5 6
A remuneração que recebo é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em outros órgãos do Executivo.	0 1 2 3 4 5 6
A remuneração que recebo é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em organizações privadas.	0 1 2 3 4 5 6
A remuneração que recebo é suficiente para atender minhas necessidades básicas.	0 1 2 3 4 5 6
Em meu trabalho sinto-me repleto de energia.	0 1 2 3 4 5 6
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	0 1 2 3 4 5 6
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização que trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
Na organização os servidores ajudam seus colegas a melhorar seu desempenho.	0 1 2 3 4 5 6
Conheço os objetivos estratégicos da organização que trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
Estou entusiasmado com meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	0 1 2 3 4 5 6
Meus colegas de trabalho gostam de trabalhar em equipe.	0 1 2 3 4 5 6
Os servidores participam das definições de objetivos, indicadores e metas que serão utilizados na organização.	0 1 2 3 4 5 6
Tenho oportunidades de ser promovido e ascender profissionalmente.	0 1 2 3 4 5 6
A organização que trabalho é guiada por valores éticos.	0 1 2 3 4 5 6
A organização que trabalho tem boa imagem perante a sociedade.	0 1 2 3 4 5 6
A organização que trabalho é respeitada pelas outras organizações públicas.	0 1 2 3 4 5 6
Na organização que trabalho existe justiça na distribuição das tarefas entre os servidores.	0 1 2 3 4 5 6
Noto que os usuários/clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos organização.	0 1 2 3 4 5 6
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0 1 2 3 4 5 6
É difícil desligar-me do trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
A organização que trabalho aceita que os servidores escolham as melhores maneiras para realizarem seu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
A política de recursos humanos da organização valoriza os servidores.	0 1 2 3 4 5 6
No trabalho, sinto-me com força e vigor.	0 1 2 3 4 5 6
Meu trabalho me inspira.	0 1 2 3 4 5 6
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0 1 2 3 4 5 6
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0 1 2 3 4 5 6
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0 1 2 3 4 5 6
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	0 1 2 3 4 5 6
No geral, estou satisfeito com o clima organizacional da organização que trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
Eu recomendo a organização que trabalho para outros profissionais trabalharem.	0 1 2 3 4 5 6

**Obrigado pela sua participação!**

Fonte: Adaptado de França e Mattos (2017) e Vazquez *et al.* (2012).

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE Mestrado  
PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da pesquisa com o tema “**Engajamento no trabalho e clima organizacional: análise da relação entre os construtos na UFPA**”, sob a responsabilidade do pesquisador Ícaro Duarte Pastana, discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/NAEA) da Universidade Federal do Pará. A pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica, sendo orientada pelo Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos. Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com o pesquisador através do telefone (91) 98072-7807 ou pelo endereço eletrônico [ipastana@hotmail.com](mailto:ipastana@hotmail.com).

Sua participação será voluntária e ocorrerá pelo preenchimento deste questionário, que visa coletar informações sobre a percepção dos servidores em relação ao ambiente de trabalho. Se o(a) senhor(a) aceitar participar, estará contribuindo para a maior compreensão das condições laborais no serviço público e para a melhora dos aspectos identificados. Você tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento de participação em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Seguindo os preceitos éticos, as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. **Sua identidade será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possibilite identificá-lo, seja no manuscrito final do relatório ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.** Agradecemos por sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento sobre o tema estudado.

#### Consentimento Pós-Infomação:

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado(a) sobre as intenções do pesquisador e do porquê de minha colaboração. Entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro para mim que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, as quais serão assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

Nº \_\_\_\_\_

### APÊNDICE C – Assertivas e dimensões vinculadas

ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO VINCULADA	Nº
Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	Engajamento - Vigor	14
Em meu trabalho sinto-me repleto de energia.	Engajamento - Vigor	34
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	Engajamento - Vigor	35
No trabalho, sinto-me com força e vigor.	Engajamento - Vigor	53
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	Engajamento - Vigor	55
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	Engajamento - Vigor	59
Para mim, meu trabalho é desafiador.	Engajamento - Dedicção	15
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	Engajamento - Dedicção	27
Estou entusiasmado com meu trabalho.	Engajamento - Dedicção	39
Meu trabalho me inspira.	Engajamento - Dedicção	54
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	Engajamento - Dedicção	57
O “tempo voa” quando estou trabalhando.	Engajamento - Absorção	28
Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	Engajamento - Absorção	40
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	Engajamento - Absorção	49
É difícil desligar-me do trabalho.	Engajamento - Absorção	50
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	Engajamento - Absorção	56
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	Engajamento - Absorção	58
As condições físicas de meu local de trabalho são boas e atendem satisfatoriamente às necessidades do trabalho.	Apoio Logístico / Modernidade	1
Os equipamentos (informática, comunicação etc.) que utilizo acompanham a evolução das novas tecnologias.	Apoio Logístico / Modernidade	3
Os sistemas de informação (softwares) utilizados no meu departamento atendem às mudanças e novas demandas das atividades que realizo.	Apoio Logístico / Modernidade	4
A organização que trabalho se preocupa em inovar em formas de gestão.	Apoio Logístico / Modernidade	5
As chefias ajudam os servidores na execução das tarefas.	Colaboração	2

<b>ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>DIMENSÃO VINCULADA</b>	<b>Nº</b>
Os servidores novatos são ajudados pelos colegas mais antigos no aprendizado das tarefas.	Colaboração	6
Existe cooperação, mesmo que informal, entre meus colegas de trabalho e departamentos da organização.	Colaboração	11
Existe incentivo ao trabalho em equipe por parte de meus superiores hierárquicos.	Colaboração	16
Na organização os servidores ajudam seus colegas a melhorar seu desempenho.	Colaboração	37
Meus colegas de trabalho gostam de trabalhar em equipe.	Colaboração	41
Percebo que há aceitação, por parte das chefias da organização, quanto às contribuições sugeridas pelos servidores.	Participação	7
Meus superiores dão liberdade para os servidores expressarem livremente suas opiniões quanto à organização e o trabalho realizado.	Participação	9
Os servidores participam das definições de objetivos, indicadores e metas que serão utilizados na organização.	Participação	42
A organização que trabalho aceita que os servidores escolham as melhores maneiras para realizarem seu trabalho.	Participação	51
Na organização, os desentendimentos são resolvidos pelo próprio grupo.	Participação	17
Confio nas informações transmitidas pelos meus superiores hierárquicos.	Comunicação	8
Sei com clareza o que a organização espera dos resultados do meu trabalho.	Comunicação	18
Sou informado regularmente sobre o desempenho das tarefas que realizo.	Comunicação	19
Meu superior hierárquico costuma discutir os resultados alcançados pelo departamento com seus subordinados.	Comunicação	24
Conheço os objetivos estratégicos da organização que trabalho.	Comunicação	38
No meu local de trabalho, todos os servidores são tratados com respeito, independentemente do cargo que ocupam.	Equidade	10
O trabalho que realizo é avaliado de maneira imparcial por meus superiores hierárquicos.	Equidade	25
Na organização que trabalho as promoções ocorrem por merecimento.	Equidade	29
Na organização que trabalho existe justiça na distribuição das tarefas entre os servidores.	Equidade	47
Estou satisfeito com as tarefas que realizo em meu trabalho diariamente.	Satisfação com o Trabalho	12
Sinto-me motivado para realizar as tarefas que são da minha responsabilidade na organização.	Satisfação com o Trabalho	13
Sinto realização profissional pelo trabalho que realizo na organização.	Satisfação com o Trabalho	26

<b>ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>DIMENSÃO VINCULADA</b>	<b>Nº</b>
Tenho oportunidades de ser promovido e ascender profissionalmente.	Satisfação com o Trabalho	43
Os superiores da organização são bons exemplos aos seus subordinados.	Imagem Organizacional	20
A organização que trabalho é guiada por valores éticos.	Imagem Organizacional	44
A organização que trabalho tem boa imagem perante a sociedade.	Imagem Organizacional	45
A organização que trabalho é respeitada pelas outras organizações públicas.	Imagem Organizacional	46
Noto que os usuários/clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos organização.	Imagem Organizacional	48
No meu local de trabalho existem oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional.	Valorização dos Servidores	21
Meu aprendizado é aproveitado de forma adequada nas atividades que eu realizo na organização.	Valorização dos Servidores	22
Recebo treinamento para realizar as atividades que são de minha responsabilidade.	Valorização dos Servidores	23
A política de recursos humanos da organização valoriza os servidores.	Valorização dos Servidores	52
Estou satisfeito com a remuneração que recebo.	Compensação / R&B	30
A remuneração que recebo é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em outros órgãos do Executivo.	Compensação / R&B	31
A remuneração que recebo é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em organizações privadas.	Compensação / R&B	32
A remuneração que recebo é suficiente para atender minhas necessidades básicas.	Compensação / R&B	33
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização que trabalho.	Compensação / R&B	36
No geral, estou satisfeito com o clima organizacional da organização que trabalho.	Geral (Clima Organizacional)	60
Eu recomendo a organização que trabalho para outros profissionais trabalharem.	Indicação	61

Fonte: produzido pelo próprio autor (2019), adaptado de França e Mattos (2017) e Vazquez *et al.* (2015)

### ANEXO A – Dimensões de clima organizacional

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura; responsabilidade; riscos; recompensas; calor e apoio, conflito.
Campbell e Stanley (1970)	Autonomia individual; grau de estrutura; orientação para recompensa; consideração, calor e apoio.
La Follete e Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; grau efetivo em relação à supervisão e/ou à organização; clareza das políticas e promoções; pressões no trabalho e padrões; comunicação aberta e ascendente; risco na tomada de decisão.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; estrutura administrativa; preocupação com novos servidores; independência dos servidores; conflitos internos; satisfação geral.
Kolb et al. (1978)	Conformismo; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza organizacional; calor e apoio; liderança.
Sbragia (1983)	Estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico; reconhecimento proporcionado; forma de controle.
Halpin e Grolf, <i>apud</i> Santos (1983)	Falta de entrosamento; obstáculo; espírito; amizade; distância; produção; estímulo; consideração.
Peltz e Andrews, <i>apud</i> Oliveira (1990)	Liberdade; comunicação; diversidade; dedicação; motivação; satisfação; similaridade; criatividade; idade; grupos.
Zohar, <i>apud</i> Oliveira (1990)	Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança; atitudes da administração com relação à segurança; efeito da conduta segura sobre promoções; nível do risco nos locais de trabalho; efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança; status do oficial de segurança; efeito da conduta segura no status social.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; condições físicas no trabalho; sistema de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progresso funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistema de assistência e benefício; lazer; relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação da organização; desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativo e comportamento das chefias; satisfação pessoas.

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
Coda (1997)	Liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentido do trabalho; política global dos recursos humanos; acesso.
Sá Leitão et al. (1998)	Dimensão ocupacional; dimensão organizacional; dimensão psicossocial; dimensão extraorganizacional.
Tachizawa e Andrade (1999)	Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização e recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade; satisfação do cliente.
Salgado Neto (2001)	Dimensão motivacional; comprometimento com o trabalho; equidade; reconhecimento; benefícios; perspectiva de progresso e carreira; autonomia; treinamento e desenvolvimento profissional; dimensão organizacional, organizacional; padrões de desempenho; comunicação interna e externa; tecnologia; condições físicas de trabalho; conformismo; dimensão imagem; identidade do servidor; valorização; satisfação dos usuários; controle e avaliação; senso de qualidade; processo político; percepção figurativa da organização; dimensão psicossocial; relacionamento interpessoal; distanciamento; tolerância; consideração; cooperação; conflito; dimensão comportamento das chefias; ênfase na participação; credibilidade das chefias; competência e qualificação; delegação; clareza percebida.
Rizzatti (2002)	Imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária ou organizacional; avaliação institucional.
Silva (2003)	Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico; imagem da instituição processo decisório.
Luz (2003 a,b)	Trabalho realizado pelos funcionários; salário; benefício; integração entre os departamentos da empresa; supervisão, liderança e estilo gerencial ou de gestão; comunicação; treinamento e desenvolvimento, carreira e progresso e realização profissionais; possibilidades de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condições físicas de trabalho; relacionamento da empresa com os sindicatos e os funcionários; participação; pagamento dos salários; segurança do trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; imagem da empresa; estrutura organizacional; ética e

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
	responsabilidade social; qualidade e satisfação do cliente; reconhecimento; vitalidade organizacional; direção e estratégias, valorização dos funcionários; envolvimento e comprometimento; trabalho em equipe; modernidade; orientação da empresa para os clientes; planejamento e organização; fatores motivacionais; fatores desmotivadores.
Martins <i>et al.</i> (2008)	Apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; Coesão entre colegas.

Fonte: Siqueira (2008, p. 35)