

Engajamento no Trabalho: uma investigação no judiciário do estado do Pará, Brasil.

Autoria

Isabela Maciel Portela Alves - isabelamportela@gmail.com

Faculdade de Administração/Universidade Federal do Pará

Carlos André Corrêa de Mattos - carlosacmattos@hotmail.com

outro/outro

Caroline Melo Nunes - carolinemelonunes@gmail.com

Mestr e Dout em Admin - PPAD/UNAMA - Universidade da Amazônia

CARLOS HENRIQUE A. MANCEBO - CHAMANCEBO@GMAIL.COM

outro/outro

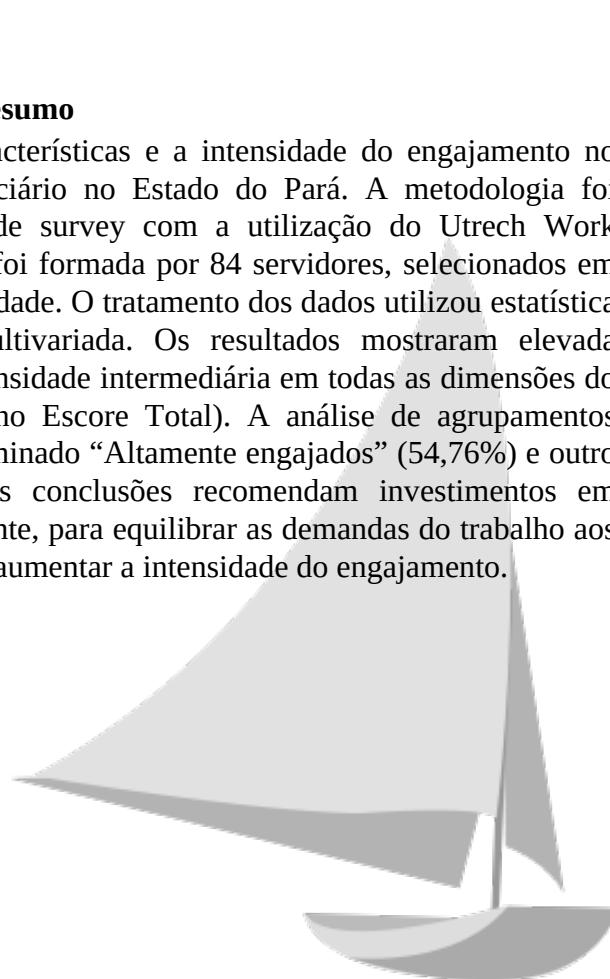
outro/outro

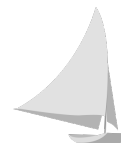
Ana Margarida Santiago - anamargos@yahoo.com.br

outro/UNAMA - Universidade da Amazônia

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos do judiciário no Estado do Pará. A metodologia foi exploratória e descritiva, feita na forma de survey com a utilização do Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). A amostra foi formada por 84 servidores, selecionados em amostragem não probabilística por acessibilidade. O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva, correlacional, inferencial e multivariada. Os resultados mostraram elevada consistência interna e engajamento com intensidade intermediária em todas as dimensões do construto (Vigor, Dedicção, Absorção e no Escore Total). A análise de agrupamentos revelou dois grupos de servidores, um denominado “Altamente engajados” (54,76%) e outro “Moderadamente engajados” (45,24%). As conclusões recomendam investimentos em estratégias de gestão de pessoas, especialmente, para equilibrar as demandas do trabalho aos recursos pessoais e organizacionais e assim, aumentar a intensidade do engajamento.





Engajamento no Trabalho: uma investigação no judiciário do estado do Pará, Brasil.

Resumo:

O objetivo da pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos do judiciário no Estado do Pará. A metodologia foi exploratória e descritiva, feita na forma de *survey* com a utilização do *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17). A amostra foi formada por 84 servidores, selecionados em amostragem não probabilística por acessibilidade. O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva, correlacional, inferencial e multivariada. Os resultados mostraram elevada consistência interna e engajamento com intensidade intermediária em todas as dimensões do construto (Vigor, Dedicção, Absorção e no Escore Total). A análise de agrupamentos revelou dois grupos de servidores, um denominado “Altamente engajados” (54,76%) e outro “Moderadamente engajados” (45,24%). As conclusões recomendam investimentos em estratégias de gestão de pessoas, especialmente, para equilibrar as demandas do trabalho aos recursos pessoais e organizacionais e assim, aumentar a intensidade do engajamento.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; UWES-17; servidores públicos; judiciário; análise de agrupamentos.

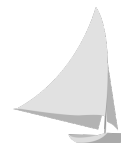
1 Introdução

As mudanças nas formas como as organizações atuam na sociedade moderna, combinadas com as diferentes maneiras de perceber a inserção dos trabalhadores nesse processo, fizeram com que o ambiente de trabalho ganhasse, progressivamente, destaque entre as preocupações organizacionais. Os resultados foram novas formas de administrar, cada vez mais voltadas para a valorização dos trabalhadores. Assim, foram criadas condições para maior produtividade que resultaram em melhor desempenho organizacional e também foram materializadas em formas alternativas de gestão, mais orientadas para o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores (EREZ; KLEINBECK; THIERRY, 2001).

Diversas investigações ocorreram, desde o início dos estudos sobre as condições de trabalho realizados pela Escola das Relações Humanas na década de 1930. Dentre elas destacam-se os achados do início da década de 1970, ocasião na qual, foi diagnosticada uma síndrome com origem no estresse laboral e marcada pela sensação de incapacidade e desinteresse caracterizada pela desistência e pela postura pessimista dos trabalhadores. Identificada inicialmente entre profissionais que exerciam atividades de caráter assistencialista, como médicos e enfermeiros, essa a síndrome foi denominada como burnout, pois assemelhava-se a “uma chama que se apagava” (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Surgiram assim, os estudos seminais sobre burnout creditados a Freudenberg (1974).

Nos anos subsequentes, as evoluções dos estudos mostraram os reflexos negativos de burnout, tanto para a saúde dos trabalhadores, quanto para sua convivência social, familiar e no ambiente de trabalho (FREUDENBERGER, 1974; MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; SCHAUFELI, 1993). Aproximadamente quinze anos mais tarde, durante a década de 1990, as pesquisas da psicologia organizacional, influenciadas pelo fortalecimento da psicologia positiva, identificaram um comportamento contrário a síndrome de burnout, nos quais os trabalhadores mostravam uma força vital que levava a um forte envolvimento com o trabalho (MASLACH; LEITER, 2000), desses achados, surgiu o que se conhece atualmente como engajamento no trabalho.

As primeiras investigações pautadas no engajamento no trabalho são atribuídas à Kahn (1990) no estudo seminal *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* que trouxe as primeiras definições para os termos *personal engagement* e *personal disengagement* (engajamento pessoal e desengajamento pessoal). Assim, conforme Simpson



(2009, p. 1080) o engajamento pode exprimir um comportamento “[...] *physically involved, cognitively vigilant, and emotionally connected. In contrast, personal disengagement is defined as the withdrawing or defending of oneself physically, cognitively, or emotionally during their work role performances*”. Desta forma, observa-se que, enquanto o trabalhador engajado mostra um intenso envolvimento com suas tarefas, o desengajado adota uma postura defensiva e distante para com o trabalho.

Nesse contexto, o caráter inovador da presente investigação concentra-se no construto engajamento no trabalho e, em seu objeto, servidores públicos estaduais. Desta forma, apesar das pesquisas não revelarem diferenças significativas com relação ao engajamento entre trabalhadores da iniciativa privada e do serviço público (MAGNAN et al., 2016). Poucos estudos se concentraram em investigar as peculiaridades desse construto na administração pública. Uma vez que, por suas características, as organizações públicas ainda enfrentam limitações decorrentes de processos muito burocráticos, hierarquia rígida e objetivos pouco definidos (KJELDSEN; HANSEN, 2016) aspectos que, em certa medida, não favorecem o envolvimento dos servidores públicos.

Nesse contexto, a presente investigação tem por objetivo contribuir para o conhecimento do engajamento no trabalho, ao investigar suas características entre os servidores públicos do estado do Pará, lotados no poder judiciário. Assim, buscou responder ao questionamento: quais são as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos efetivos do judiciário no Estado do Pará? Com isso, espera-se fornecer informações que possam contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, uma vez que, conforme Saks (2006) o engajamento mostra-se relacionado com aspectos relevantes do comportamento organizacional como desempenho, satisfação, comprometimento, cidadania organizacional, entre outros.

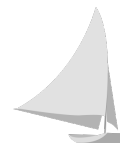
2 Revisão da literatura

2.1 Engajamento no trabalho: conceituação e aspectos principais

O conceito de engajamento no trabalho, para Schaufeli et al. (2002, p. 74) pode ser entendido como “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. A conceituação de engajamento pauta-se em um estado de espírito positivo perante o trabalho que se sustenta em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Bakker e Schaufeli (2014) complementam e destacam que o vigor se caracteriza pela elevada energia e resiliência mental orientada para a execução das tarefas, observa-se assim, uma vontade de investir esforços extras, tanto na realização do trabalho em si, quanto no enfrentamento das dificuldades que serão superadas com persistência. A dedicação fundamenta-se no envolvimento com o trabalho, o qual é percebido com forte significado, entusiasmo, inspiração e o orgulho atribuído às tarefas. A absorção se revela pela elevada concentração com a qual o trabalho é realizado e pela sensação de felicidade que resulta de sua conclusão, o tempo passa praticamente sem ser percebido e há grande dificuldade de se desprender e desligar-se do trabalho.

Conforme Maslach e Leiter (2016) o engajamento revela intensa energia, grande envolvimento e uma forte orientação para a eficácia no trabalho e, por esses motivos, ele é considerado um padrão oposto a burnout. O *Maslach Burnout Inventory* (MBI) é o principal instrumento para o diagnóstico da síndrome de burnout, organizado em três dimensões: exaustão emocional, cinismo e eficácia profissional. Observa-se que, a obtenção de baixa pontuação nas dimensões de esgotamento e cinismo e alta pontuação na eficácia (MASLACH; LEITER, 2000) mostram um padrão de engajamento.

Quanto ao engajamento no trabalho, o instrumento mais utilizado é o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) se caracteriza por ser formado por três dimensões: vigor, dedicação



e absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Schaufeli (2017) apresentou recentemente uma escala ultra reduzida com apenas três variáveis que foi validada em cinco países. O engajamento no trabalho também revela uma ligação próxima com a satisfação e a motivação no trabalho e se manifesta também na vida pessoal. O estado de ânimo positivo dos profissionais engajados beneficia a organização na busca por seus objetivos, possibilitando a criação de vantagens competitivas (ARAÚJO; ESTEVES, 2016). Simazu et al. (2008) ao referirem-se ao engajamento evidenciam que ele não se trata de um estado passageiro, momentâneo ou associado a uma condição específica, uma vez que, o engajamento caracteriza-se basicamente pela presença de um estado afetivo-cognitivo persistente e não associado a um objeto, evento, comportamento ou indivíduo em particular.

Saks (2006) coloca em evidência que há crescente interesse acadêmico e empresarial pelo engajamento e acrescenta que o engajamento é mediador de diferentes aspectos o comportamento organizacional como o comprometimento e a satisfação com o trabalho, a intensão de deixar a organização e a cidadania organizacional. Schaufeli (2017) complementa ao avaliar os fatores psicossociais do trabalho que proporcionam maior bem-estar para os trabalhadores. Na perspectiva organizacional, as organizações que contam com trabalhadores engajados experimentam a redução nos índices de adoecimentos e de acidentes de trabalho e melhorias na produtividade.

Quanto as características do engajamento são estudadas entre grupos, na perspectiva sociodemográficas, as investigações não identificam diferenças significativas na manifestação ou intensidade do engajamento, quando comparados homens e mulheres (ARAÚJO; ESTEVES, 2016; FERREIRA et al., 2016), quando considera as idades, os estudos ainda precisam avançar, pois enquanto alguns não encontraram diferenças entre as faixas etárias (ARAÚJO; ESTEVES, 2016) outros identificaram diferenças significativas (VAZQUEZ et al. 2015; MAGNAN et al., 2016). Gerentes e professores mostram maiores médias nos escores do engajamento, enquanto trabalhadores envolvidos em tarefas operacionais menores (MAGNAN et al., 2016). Já com relação aos setores público e privado, não foram observadas diferenças no engajamento (FERREIRA et al., 2016).

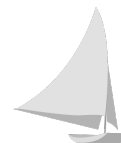
Bailey et al. (2015) reforçam que apesar do engajamento estar relacionado com diferentes aspectos do comportamento organizacional as evidências mostram que ele se caracteriza como um comportamento em si. Contudo, os mesmos autores, ressaltam que o engajamento é tido como o resultado de práticas decorrentes das relações de emprego. Nesse contexto, o framework mais frequentemente entre as pesquisas para explicar o engajamento no trabalho é o *Job Demands-Resources* (JD-R). Assim, como destaca Bailey et al. (2015) o trabalho constitui-se na relação entre um conjunto de recursos pessoais e organizacionais, por um lado, e demandas ou exigências do trabalho, por outro.

Quadro 1 – Exemplos de recursos e demandas no trabalho.

Recursos do Trabalho	Recursos Pessoais	Demandas do Trabalho
Autonomia	Competências emocionais e mentais	Centralização
Recompensas financeiras	Extroversão	Complexidade
Clareza de metas	Otimismo	Demandas emocionais
Informações	Motivação intrínseca	Conflitos interpessoais
Liderança	Esperança	Insegurança no emprego
Participação nas decisões	Autoestima	Demandas físicas
Suporte dos colegas e chefia	Capacidade de inovação	Pressão temporal
Confiança na gestão	Satisfação com a vida	Condições de trabalho desfavoráveis

Fonte: Schaufeli e Taris (2014).

Nesse contexto, a contraposição entre recursos e demandas surgiria o engajamento no trabalho ou a síndrome de burnout (BAILEY et al., 2015). Quando os recursos disponíveis são



superiores as demandas criam-se as condições para a ocorrência do engajamento, quando as demandas se mostram superiores aos recursos disponíveis, ocorre o adoecimento da síndrome de burnout. Portanto, promover um equilíbrio organizacional entre recursos e demandas possibilitaria maior engajamento e uma relação mais equilibrada quanto aos aspectos inerentes ao trabalho.

2.2 Engajamento no trabalho e a Psicologia Positiva

A origem do engajamento sustenta-se teoricamente no movimento que ficou conhecido como Psicologia Positiva, pelos estudos do psicólogo Martin Seligman que, com a colaboração de outros pesquisadores, voltaram-se para os aspectos positivos do ser humano, diferentemente da maioria dos estudos até então, que se concentravam essencialmente em aspectos relacionados a doenças, ao sofrimento e a problemas psíquicos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Desta forma, a Psicologia Positiva pode ser compreendida como o estudo dos atributos positivos, ativos psicológicos e pontos fortes dos seres humanos que têm como objetivo a compreensão e a promoção dos aspectos que possibilitam a prosperidade da sociedade e a felicidade humana (SELIGMAN, 2004).

Conforme Seligman (2003, 2011), a Psicologia Positiva concentra-se em três campos de estudo, sendo eles: (1) a experiência subjetiva, considerada como sendo o nível básico, estudos relacionados ao bem-estar subjetivo, a felicidade, as emoções e experiências positivas; (2) o nível individual, caracterizado por aspectos individuais, especialmente as forças e as virtudes do ser humano; e (3) as instituições e comunidades na perspectiva social, diz respeito as características de funcionamento positivas, as pessoas se tornem melhores cidadãos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). A expansão da Psicologia Positiva trouxe uma nova perspectiva proporcionou o “*flourishing*” (florescimento), no qual os indivíduos e a sociedade como um todo passam a ser percebidas sob a perceptiva de um processo de desenvolvimento positivo, adquirindo vitalidade emocional e livres de dificuldade ligadas à saúde mental (KEYS; HAIDT, 2003).

Seligman (2011) destaca que o bem-estar é considerado o ponto principal da Psicologia Positiva, tornando-se o principal responsável por ajudar os indivíduos a “florescer”. O conceito de bem-estar pode ser melhor compreendido com base em cinco elementos do modelo PERMA, proposto por Seligman (2011) como sendo: (1) *positive emotions* (emoções positivas); (2) *engagement* (engajamento); (3) *relationships* (relacionamentos); (4) *meaning* (meaning); e (5) *achievement* (realização). Portanto, a força em cada elemento do modelo ajudaria os indivíduos a alcançarem uma vida de felicidade, realização e significado. Tal modelo tem sido usado nas organizações com o objetivo de desenvolver novas ferramentas cognitivas e emocionais possibilitando que o indivíduo alcance sua potência total em seu ambiente de trabalho (SELIGMAN, 2011).

3 Metodologia

O método utilizado neste estudo, conforme Gil (2014), foi exploratório e descritivo, feito na forma de *survey* com amostragem não probabilística por acessibilidade. As *survey* são levantamentos, que ocorrem quando os questionamentos são feitos diretamente aos entrevistados e, posteriormente, são empregados métodos quantitativos para a obtenção das conclusões do estudo. Destaca-se ainda que, quando o erro amostral não é controlado e não há garantia na aleatoriedade na escolha dos entrevistados, tem-se amostras do tipo não probabilísticas. Essas técnicas de amostragem limitam os achados a amostra estudada (GIL, 2014).

A pesquisa foi feita no judiciário do estado do Pará, que por ocasião da *survey* contava com 411 servidores. A composição da amostra reuniu servidores concursados e lotados no órgão, portanto servidores efetivos. Assim, ao final do trabalho de campo a amostra foi formada



por 84 servidores. O instrumento de coleta de dados foi o questionário, organizado em duas seções: (1) a primeira foi formada pelas variáveis do *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES); e (2) a segunda concentrou-se no perfil socioeconômico dos entrevistados. O UWES é reconhecido como o principal instrumento para investigar o engajamento no mundo, ele é uma escala desenvolvida por Schaufeli et al. (2002) e traduzida no Brasil por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), posteriormente, a versão em português brasileiro foi validada por Vazquez et al. (2015).

O UWES é uma escala tridimensional, que abrange as dimensões vigor, dedicação e absorção. Formado por 17 variáveis, todas na forma afirmativa e com respostas em escala do tipo *Likert* com sete pontos, que vão desde de 0 (zero) para nunca ocorre, até 6 (seis) para sempre ocorre. Quanto as dimensões, observa-se que as 17 variáveis do UWES se encontram distribuídas em: 6 (seis) para vigor, 5 (cinco) para dedicação e 6 (seis) para absorção.

O tratamento dos dados utilizou técnicas de estatística descritiva, estatística inferencial e multivariada. O critério de decisão para os testes de hipóteses foi o p-valor ao nível de significância estatística de 5% ($\alpha=0,05$). Na interpretação dos resultados foram utilizados os parâmetros recomendados por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) para medir a intensidade da ocorrência do engajamento (Tabela 1):

Tabela 1- Escores normativos para o UWES 17

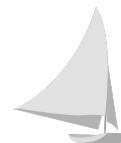
Intensidade	Vigor	Dedicação	Absorção	Escore total
Muito baixa	$\leq 2,17$	$\leq 1,60$	$\leq 1,60$	$\leq 1,93$
Baixa	Entre 2,18 e 3,20	Entre 1,61 e 3,00	Entre 1,61 e 2,75	Entre 1,94 e 3,06
Média	Entre 3,21 e 4,80	Entre 3,01 e 4,90	Entre 2,76 e 4,40	Entre 3,07 e 4,66
Alta	Entre 4,81 e 5,65	Entre 4,91 e 5,79	Entre 4,41 e 5,35	Entre 4,67 e 5,53
Muito alta	$\geq 3,99$	$\geq 3,81$	$\geq 3,56$	$\geq 3,82$
Alpha de Cronbach	0,660 - 0,870	0,830 - 0,920	0,790 - 0,880	0,880 - 0,950

Fonte: adaptado de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. 21 e 32).

O tratamento dos dados iniciou-se pela verificação da consistência interna, para tanto, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach, que exprime uma medida de fidedignidade e após calculado se posiciona no intervalo entre 0,000 e 1,000. A avaliação da consistência interna possibilita avaliar se o instrumento mede o que se propôs a medir e apesar de não haver unanimidade quanto ao valor do índice, ele é considerado como satisfatório quando for superior a 0,600 ou 0,700 (HAIR et al., 2009; FÁVERO et al., 2009). Verificada a consistência interna os dados foram tratados com estatística descritiva e correlacional para observar as características das dimensões e as formas como eles se relacionavam. Na sequência os entrevistados foram reunidos em grupos.

A técnica selecionada nessa etapa, foi a análise de agrupamentos, posicionada entre as três técnicas multivariadas mais utilizadas no mundo (HAIR et al., 2009) a análise de agrupamentos insere-se entre as técnicas classificadas como de interdependência e utilizada para estabelecer uma classificação ou taxonomia que seja capaz de reunir os entrevistados em grupos os mais semelhantes possíveis internamente e diferentes quando comparados uns com os outros.

Neste estudo a análise de agrupamentos foi empregada na forma hierárquica aglomerativa. Assim, cada entrevistado inicia sozinho e será reunido ao indivíduo mais semelhante a ele segundo um algoritmo de aglomeração e conforme uma medida de distância geométrica entre as observações. Desta forma, o algoritmo de aglomeração, que mostrou a melhor adequação ao estudo, foi o algoritmo de Ward e a medida de distância entre as observações foi a Euclidiana ao quadrado. Após a formação dos agrupamentos foi utilizado o Teste F para verificar se os grupos tinham a mesma variância e assim, decidir pela utilização do Teste T homocedástico ou heterocedástico, feito isso foi utilizado o Teste T para amostras



independentes o que possibilitou verificar se os grupos estavam corretamente classificados e quais dimensões do engajamento mais diferenciaram os grupos.

4 Apresentação de resultados

4.1 Características dos entrevistados

Os entrevistados foram na maioria do sexo feminino (51,2%), casados (41,7%), com escolaridade elevada, uma vez que, 94,1% (79) fizeram curso superior, sendo que 41,7% (35) tinham pós-graduação a nível de especialização. Os entrevistados, em geral, mantinham contato baixo ou moderado com o público, uma vez que, 66,7% (56) marcaram essa opção no questionário. A idade média foi de 46 (± 10) anos e a experiência profissional de 14 (± 10). Assim, o entrevistado com menor tempo de trabalho tinha um ano na organização e o mais experiente 33. Exerciam algum cargo de chefia 44% (37) dos entrevistados e a média das equipes de trabalho era de 10 (± 3) servidores por gestor. A renda familiar foi superior a R\$ 4.862,00 por mês para 73,8% (62) entrevistados e 90,5% (76) dos servidores que participaram da pesquisa recomendariam a organização para outros profissionais trabalharem, aspecto que sugere satisfação com a organização.

4.2 Análise descritiva, correlacional e de consistência interna

Ao observar as correlações de Pearson (Tabela 2), destacaram-se em todas as relações: (1) os sinais positivos; (2) a significância estatística (p -valor $<0,01$); e (3) as intensidades, classificadas como muito fortes ($r>0,75$), segundo os parâmetros de Marôco (2014). Esses aspectos mostram que as melhorias alcançadas pela organização, por mais que ocorram em apenas uma dimensão, se espalharão pelas demais e promoverão um ciclo virtuoso de engajamento no trabalho.

Quanto a consistência interna, os coeficientes Alphas de Cronbach foram elevados em todas as dimensões ($\alpha \geq 0,810$) e mostraram que os dados medem satisfatoriamente o que se propõem a medir e não apresentam vieses. Os valores dos alphas foram coerentes com estudos internacionais sintetizados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), e posicionaram-se levemente superiores aos valores de referência (Tabela 1) nas dimensões Vigor (0,873 vs. 0,870) e Dedicção (0,927 vs. 0,920) e no intervalo para Absorção (0,810) e Escore Total (0,948). Esses valores mostram, em certa medida, coerência da escala UWES-17, que revela boa qualidade psicométrica.

Tabela 2- Análise descritiva correlacional e de consistência interna (alpha de Cronbach)

Dimensão	Vigor	Dedicção	Absorção	Escore Total
Vigor	(0,873)			
Dedicção	0,84*	(0,927)		
Absorção	0,82*	0,82*	(0,810)	
Escore Total	0,95*	0,94*	0,93*	(0,948)
Média	4,33	4,29	3,73	4,11
Desvio padrão	0,94	1,08	0,90	0,91
Mediana	4,33	4,20	3,73	4,12
Moda	4,33	4,00	4,50	4,35
Intensidade	Média	Média	Média	Média

Nota: alpha de Cronbach na diagonal; medidas de intensidade conforme escores normativos de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. 21 e 32). Legenda: *=significativo a 1%. Fonte: pesquisa de campo (2019).

Ao analisar as dimensões, na perspectiva da intensidade do engajamento dos servidores entrevistados, destacam-se as médias levemente acima do centro da escala (3,00), que conforme



os parâmetros mostrados na Tabela 1, são classificados como de intensidade média. Essa intensidade foi observada em todas as dimensões da UWES-17. Nesse sentido, a dimensão Vigor, exprime, essencialmente, a energia para a realização do trabalho e disposição para enfrentar as dificuldades (SINVAL; MARQUES-PINTO; MARÔCO, 2018), em complemento, Torabina et al. (2017) ao discorrerem quanto à dimensão Dedicação, destacam que ela mede o quanto o trabalho é inspirador, desperta orgulho e desafia o trabalhador para executar as tarefas. Já a dimensão Absorção, como destacam Oliveira e Ferreira (2016, p. 748), ela “associa-se à plena concentração e dedicação ao próprio trabalho, fazendo com que o indivíduo tenha dificuldades de se separar do mesmo”.

Nesse contexto, a avaliação predominantemente intermediária para o Engajamento, enseja a atenção da organização, especialmente, pelos desafios enfrentados pelo serviço público pós-burocrático. As atenções organizacionais devem se concentrar em criar mecanismos que possibilitem maior absorção no trabalho, uma vez que, essa foi a dimensão com médias mais baixas da pesquisa ($3,73 \pm 0,90$). Dentre as estratégias nesse sentido destacam-se rearranjos no *layout*, controle no ruído e no fluxo de pessoas no ambiente de trabalho, redistribuição de tarefas, maior autonomia para a realização do trabalho, entre outras.

4.3 Análise de agrupamentos

A técnica escolhida para classificar os entrevistados e assim, reuni-los em grupos, foi a análise de agrupamentos, também denominada como análise de clusters. A opção por essa técnica multivariada, possibilitou atender ao objetivo de criar uma taxonomia entre os servidores, de tal forma, a diagnosticar a intensidade do engajamento em uma perspectiva de grupos de servidores. Desta forma, a aplicação da técnica revelou a presença de dois grupos na amostra (Tabela 3).

O primeiro formado por 46 (54,76%) servidores e o segundo por 38 (45,24%). Os resultados mostraram que os grupos estavam corretamente classificados em todas as dimensões do engajamento ($p\text{-valor} \leq 0,001$), o mesmo ocorreu com o Escore Total. O Teste T possibilitou identificar as dimensões que mais diferenciaram os grupos, que foram o Escore Total (11,885, $p\text{-valor}=0,000$) e a dedicação (11,563, $p\text{-valor}=0,000$).

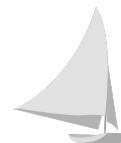
O primeiro grupo foi denominado “Altamente Engajado”, conforme os parâmetros de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) pois obteve escores elevados para todas as dimensões do engajamento, como pode ser observado pelas médias do Vigor ($4,96 \pm 0,62$), Dedicação ($5,06 \pm 0,65$), Absorção ($4,31 \pm 0,68$) e no Escore Total ($4,76 \pm 0,56$). Trabalhadores com níveis elevados de engajamento mobilizam mais energia e recursos pessoais para a realização das tarefas e assim alcançam maior desempenho (FREENEY; TIERNAN, 2012).

Tabela 3 – Características dos grupos

	Altamente engajados (n=46)		Moderadamente engajados (n=38)		Teste T	P-valor
	Média	Intensidade	Média	Intensidade		
Vigor	4,96 ($\pm 0,62$)	Alta	3,75 ($\pm 0,66$)	Média	9,922	0,000
Dedicação	5,06 ($\pm 0,65$)	Alta	3,36 ($\pm 0,68$)	Média	11,563	0,000
Absorção	4,31 ($\pm 0,68$)	Média	3,03 ($\pm 0,59$)	Média	9,095	0,000
Escore Total	4,76 ($\pm 0,56$)	Alta	3,31 ($\pm 0,55$)	Média	11,885	0,000

Fonte: pesquisa de campo (2019).

Destaca-se que, conforme Maslach e Leiter (2017) o engajamento é considerado como a antítese da síndrome de burnout, assim, trabalhadores engajados experimentam mais emoções positivas no trabalho e, com isso, se mostram mais receptivos para novas experiências



(BAKKER; DEMEROUTI; BRUMMELHUIS, 2012). O engajamento no trabalho é comumente associado com a qualidade de vida (NAZARIO; KLIMECK, 2016). Magnan et al. (2016) complementam e destacam que o engajamento se mostra ainda mais presente em grupos de trabalhadores que contam com maior autonomia e poder de decisão no trabalho. Esses aspectos colocam esse construto ainda mais em evidência.

O segundo grupo identificado entre os entrevistados foi denominado como “Moderadamente Engajados”, uma vez que, os escores das dimensões Vigor ($3,75 \pm 0,66$), Dedicção ($3,36 \pm 0,68$), Absorção ($3,03 \pm 0,59$) e no Escore Total ($3,31 \pm 0,55$), alcançaram valores classificados como médios, conforme os parâmetros de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A intensidade de engajamento intermediária, apesar de não colocar em risco a saúde dos trabalhadores, nem comprometer fortemente o desempenho organizacional, revela que há possibilidade de buscar melhorias, materializadas com o aumento no envolvimento dos trabalhadores com as tarefas.

Ao referir-se quanto as formas para aumentar o engajamento Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) destacam que esforços extras para (1) melhorias no designer do trabalho; (2) dar mais autonomia para os trabalhadores realizarem as tarefas; (3) proporcionar regularidade na frequência do *feedback* quanto ao desempenho profissional e a (4) possibilitar desenvolvimento pessoal futuro, essas estratégias são centrais para incrementar o engajamento.

Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) complementam as formas de promover o engajamento e afirmam que, nos casos em que se observa trabalhadores menos engajados, assume destaque a atuação dos líderes. Nesse sentido, lideranças transformacionais capazes de (1) identificar as diferenças individuais entre os trabalhadores; (2) aquelas capazes de agir como mentores; (3) líderes incentivadores quanto ao desenvolvimento intelectual dos trabalhadores e (4) aqueles inovadores quanto as formas de executar antigas rotinas e abertos para a solução de problemas, normalmente, são mais aptos para atuar no engajamento dos trabalhadores.

5 Considerações finais

O estudo foi realizado com o objetivo de analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho na perspectiva dos servidores públicos efetivos lotados no judiciário do Estado do Pará. O engajamento diz respeito à um estado de espírito caracterizado por três dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção. Os resultados mostram que, de maneira geral, os servidores apresentam indicativos de engajamento no trabalho, obtendo intensidade média em todas as dimensões do construto. Observou-se que as correlações são positivas, fortes e significativas entre as dimensões do engajamento e a consistência interna é elevada.

Ao utilizar a análise de agrupamento, separando os servidores em dois grupos, foi possível criar a taxonomia entre os entrevistados e realizar o diagnóstico de intensidade do engajamento. O primeiro grupo designado de “Altamente Engajados” obteve escores elevados para todas as dimensões do construto. Já o segundo grupo, composto pelos servidores identificados como “Moderadamente Engajados”, obteve escores classificados como medianos conforme os parâmetros estudados. Tal resultado indica que é possível haver uma melhoria no que diz respeito ao envolvimento dos servidores com o trabalho.

Os resultados indicaram que há alto nível de engajamento na maioria dos servidores, é necessário observar que existem questões importantes a serem aprimoradas, especialmente em relação à absorção, que obteve os menores escores na pesquisa. Sugere-se o investimento no aprimoramento de estratégias organizacionais voltadas para as três dimensões, mas com atenção especial na dimensão Absorção, como forma para aumentar o engajamento dos servidores.



REFERÊNCIAS

- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T.; PORTO-MARTINS, P.C. UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht. Curitiba: GEPEB, 2009.
- ARAÚJO, I; ESTEVES, R. Engajement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. **Enfermería Universitária**, México, v. 13, n. 2, p. 73-79, abr./jun. 2016.
- BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 1-23, 2015.
- BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; BRUMMELHUIS, L. L. T. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 555-564, apr. 2012.
- BAKKER, A.B.; SCHAUFELI, W.B. Work engagement. In: FLOOD, P.C.; FREENEY, Y. (Eds.) **Encyclopedia of Management**. West Sussex: Willey, 2014.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para a tomada de decisão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B.F.; MOURÃO, L.; PORTO, J.B.; CHINELATO, R.S.C.; NOVAES, V.P.; PEREIRA, M.M. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n.4, p. 435-445, out./dez. 2016.
- FREENEY, Y.; TIERNAN, J. Employee engagement: an overview of the literature on the proposed antithesis to burnout. **The Irish Journal of Psychology**, v. 27, n. 3-4, p. 131-141, nov. 2012.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff burn-out. **Journal of Social Issues**, Washington, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- HAIR, J. F. Jr; BLACK, W. C.; BABIN, J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. New York, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KEYES, C. L. M.; HAIDT, J. **Flourishing**: positive psychology and the life well-lived. Washington: American Psychological Association, 2003.
- KJELDSSEN, A.M.; HANSEN, J.R. Sector differences in the public service motivation- job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-48, fev. 2016.
- MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, E. S.; PACICO, J.C.; HUTZ, C. S. Normalização da versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 133-140, jun./dez. 2016.
- MASLACH, C., LEITER, M. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- MASLACH, C., LEITER, M. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, Rockville, v.15, n. 2, p. 103-111, jun. 2016.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B. "Historical and conceptual development of burnout", in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), **Professional Burnout**: Recent Developments in Theory and Research, Taylor & Francis, Washington, DC, pp. 1-16, 1993.



- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, Oxford, v, 2, n. 2, p. 99-113, apr. 1981.
- MASLACH, C; LEITER, M. P. Understanding burnout: new models. In: COOPER, C. L.; QUICK, J. C. **The handbook of stress and health: a guide to research and practice**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2017.
- NAZARIO, M.; KLIMECK, K.A. Qualidade de vida e engajamento no trabalho: uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 3, n. 5, jan. / jun. 2016.
- OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 4, p. 747-755, out. /dez. 2016.
- SAKS, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, Colorado, v. 21, n. 7, p. 600-619, oct. 2006.
- SCHAUFELI, W.B, BAKKER, A. B. The conceptualization and measurement of work engagement. In: A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.
- SCHAUFELI, W.B. Applying the job demands-resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 46, n.2, p. 120-132, apr/jun., 2017.
- SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, n.1 p.71-92, mar. 2002.
- SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- SELIGMAN, M. E. P. Foreword: the past and future of positive psychology. In: KEYES, C.M.L.; HAIDT, J. (Eds.) **Flourishing: positive psychology and the life well lived**. Washington: American Psychological Association, 2003.
- SELIGMAN, M. E. P. O que é bem-estar? In: SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, Washington, v. 55, n.1, p. 5-14, jan. 2000.
- SIMAZU, A.; SCHAUFELI, W.B.; KOSUGI, S.; SUZUKI, A.; NASHIWA, H.; KATO, A.; SAKAMOTO, M. IRIMAJIRI, H.; AMANO, S; HIROHATA, K; GOTO, R.; KITAOKA-HIGASHIGUCHI, K. Work engagement in Japan: validation of the japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Applied Psychology: an International Review**, v. 57, n. 3, p. 510-523, jul. 2008.
- SIMPSON, M. R. Engagement at work: a review of literature. **Internacional Journal of Nursing Studies**, Rockville, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, jul. 2009.
- SINVAL, J.; MARQUES-PINTO, A.; MARÔCO, J. Work engagement among rescue workers: psychometric properties of the portuguese UWES. **Frontiers in Psychology**, v, 8, p. 1 – 16, jan. 2018.
- TORABINA, M.; MAHMOUDI, S.; DOLATSHAHI, M.; ABYAZ, M. R. Measuring engagement in nurses: the psychometric properties of the persian version of Uthecht Work Engagement Scale. **Medical Journal of the Islamic Republic of Iran**. v. 31, n. 13, p. 3-7, fev. 2017.
- VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J.C.; SCHAUFELI, W. B. Adatation and validation of the brasilian version of the Utrecht Work Engagemet Scale. **Psico-UFS**, Campinas, n. 20, n.2, p.207-217, maio /ago., 2015.