

**A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um Estudo com Servidores da Escola Superior da Polícia Civil do Estado de Goiás**

**THE IMPORTANCE OF ENGAGEMENT IN PUBLIC SERVICE: A Study with Servants of the Superior School of the Civil Police of the State of Goiás**

**RESUMO:** Estar engajado com o trabalho significa ter vigor, concentração e dedicação a atividade exercida, ou seja, é investir esforços para atividades laborais que tem significado e propósito ao trabalhador, resultando um prazer ao realizá-las e uma maior produtividade, além de melhorar o bem-estar e saúde do indivíduo. A Escola Superior Da Polícia Civil- ESPC é uma instituição de ensino e capacitação de servidores policiais civis do estado de Goiás, que trabalha para que cada vez mais a corporação tenha excelência em seu dever investigativo em busca da verdade e da justiça. Neste contexto, o engajamento é um meio para os servidores entregarem um ensino cada vez mais de qualidade, dando suporte para a efetividade do trabalho policial. Este estudo visa analisar o engajamento dos servidores da ESPC, entendendo sua relação com a produtividade, bem-estar e saúde, contribuindo para pontos de melhoria na escola e para o servidor.

**Palavras-chave:** Engajamento. Trabalho. Produtividade. Servidor.

**ABSTRACT:** Being engaged with work means having vigor, concentration and dedication to the activity performed, that is, it is investing efforts in work activities that have meaning and purpose for the worker, resulting in a pleasure in performing them and greater productivity, in addition to improving the good -being and health of the individual. The Escola Superior da Polícia Civil - ESPC is a teaching and training institution for civil police officers in the state of Goiás, which works so that the corporation increasingly excels in its investigative duty in search of truth and justice. In this context, engagement is a means for civil servants to deliver increasingly quality education, supporting the effectiveness of police work. This study aims to analyze the engagement of ESPC servers, understanding their relationship with productivity, well-being and health, contributing to points of improvement at school and for the server.

**Keywords:** Engagement. Work. Productivity. Server.

**JOSÉ ANTÔNIO  
FERREIRA JULIANO**

Bacharel em Biomedicina – Ciências da Saúde, pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - GO. Especialização em Gestão em Segurança Pública pela Escola Superior da Polícia Civil do Estado de Goiás - ESPC. MBA em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva pelo IPOG – Goiás. Papiloscopista Policial da Polícia Civil de Goiás.

E-mail:

[ferreirabiomed@gmail.com](mailto:ferreirabiomed@gmail.com)

**TÂNIA MARIA  
RESENDE  
CARVALHO**

Mestre em Desenvolvimento Regional, pela Universidade Alves Faria - ALFA Graduada em Administração pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2011) e em Pedagogia pelo Centro Universitário de Mineiros - FIMES (2002). Chefe da Seção de Pesquisa e Pós-Graduação na Escola Superior da Polícia Civil do Estado de Goiás.

E-mail:

[taniacarvalho08@gmail.com](mailto:taniacarvalho08@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A ESPC teve início em 26 de dezembro de 1961, com o Decreto n.º166 e atualmente atende, não apenas os seus (policiais civis), mas abre suas portas para demais órgãos de segurança pública, ministrando cursos para Guarda Civil metropolitana, Polícia Militar, Corpo de Bombeiro, dentre outros.

Para poder manter a qualidade no ensino, é de grande importância um bom desempenho e dedicação ao serviço prestado pelos servidores que pertencem ao quadro da escola e, segundo estudos, o engajamento favorece esse quadro.

O engajamento é uma matéria bem pesquisada e chama a atenção das organizações no mundo afora atualmente, pois vários estudos já comprovam que além de trazer um maior bem-estar e saúde mental para o trabalhador, gera uma maior produtividade e desempenho.

O objetivo do presente artigo é apresentar resultados de um estudo feito com servidores da escola superior da polícia civil do estado de Goiás avaliando o grau de engajamento desses servidores com seu trabalho, posto que sua atividade é de suma importância para que a instituição de ensino referida possa entregar cada vez mais um ensino de qualidade na busca pela excelência da atividade Policial Judiciária.

Foi analisado através da escala de Utrecht de engajamento no trabalho (UWES- versão brasileira), com servidores pertencentes ao quadro da ESPC, o nível de engajamento com suas atuais funções. A pergunta a ser respondida é: Será que está satisfatório o nível de engajamento dos servidores da ESPC, para uma boa produtividade e bem-estar do servidor? A resposta a essa pergunta poderá ajudar os gestores a tomar consciência sobre como está a relação dos servidores com suas respectivas funções e traçar melhorias visando uma boa prática de gestão de pessoas, promovendo ações que tragam benefícios tanto para a equipe de trabalho como para a ESPC, tendo como efeito subjacente um aumento da produtividade e qualidade no serviço prestado.

## 2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

### 2.1 Aspectos Históricos

Segundo Machado et al (2013), o trabalho tem uma enorme influência na vida das pessoas, tanto positiva como negativa. Para os autores, não há como separar a pessoa do seu trabalho: sua atividade laboral transforma o próprio trabalhador, até mesmo incorporando

sua identidade.

Atualmente, muitos trabalhadores têm uma rotina exaustiva, carga horária extensa, grandes demandas, pressão, cobrança, e aprendem a lidar com isso cotidianamente, mas associar demandas laborais com recursos adequados tem o potencial de desafiar os trabalhadores a se engajarem em ações profissionais, sendo assim um fator motivacional capaz de gerar prazer nas realizações e, conseqüentemente, contribuir de forma positiva para a saúde do trabalhador. VAZQUEZ et al (2016); SOUZA (2017).

O tema do engajamento emerge no início do século XXI e está relacionado com dois eventos convergentes: a crescente importância dada ao capital humano e o envolvimento psicológico dos empregados nos negócios; e o aumento do interesse científico em estados psicológicos positivos (SCHAUFELI, 2014).

Partindo desta ótica, um conjunto de mudanças relacionadas ao processo de transição de organizações tradicionais para modernas ganha espaço na esfera do trabalho, e com isso o conceito de engajamento adquire cada vez mais visibilidade. Portanto essa matéria ganha relevância para a prática profissional, pois indivíduos engajados são descritos como essenciais para o sucesso e a eficiência organizacional (LUTHANS & YOUSSEF, 2007; SCHAUFELI, 2014; SCHAUFELI et al, 2013).

Com essa visibilidade e importância, por seus resultados na eficiência organizacional, o termo engajamento tem sido tratado em diversas disciplinas acadêmicas: Sociologia, Ciência Política, Psicologia e Comportamento Organizacional (BRODIE et al., 2011).

O tema surgiu na Psicologia do Trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos, pois pesquisadores relatam que haviam já muito estudado as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e a *Síndrome de Burnout*<sup>1</sup>. Partindo destes estudos, a psicologia positiva procurou então evidenciar quais seriam os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente de positividade e eficácia no trabalho. (SCHAUFELI; BAKKER, 2004); MARTINS et al (2015).

Mesmo que seja difícil chegar a uma resposta única, analisando em conjunto, tais mudanças resumem o que podemos chamar de “psicologização” do espaço de trabalho, ou seja, mais do que nunca os trabalhadores precisam de capacidades psicológicas para

---

<sup>1</sup> Segundo Ana Merzel, coordenadora do setor de psicologia do hospital Albert Einstein, A Síndrome de Burnout é um termo psicológico que refere a exaustão prolongada e a diminuição do interesse em trabalhar, considerada um grande problema no mundo profissional da atualidade. Atualizado em 26/11/2018.

prosperar, ter saúde, e fazer com o que a organização sobreviva. (SCHAUFELI, 2014).

### 3 DEFINIÇÕES DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Para Salanova & Schaufeli (2009), o trabalho pode ter resultados positivos e negativos, dependendo de como é a relação do indivíduo com seu trabalho. Isso é percebido na execução de sua tarefa, sendo que uma requer esforço e energia e o outro referente a aspectos criativos.

Schaufeli et al (2013), afirmam que engajamento no trabalho, segundo à Psicologia Positiva, tem a capacidade de gerar ou aumentar o bem-estar dos indivíduos no trabalho. Segundo Vasquez et al (2016); Bakker, (2014), o engajamento é um estado positivo e intenso, que envolve sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer autêntico. Por trazer esses aspectos positivos citados, nada mais vantajoso que tornar-se presente o engajamento no trabalho, pois segundo Mercali & Da Costa (2019), como se passa grande parte do dia em uma rotina laboral, tanto melhor será a percepção do sentido do trabalho para o indivíduo quanto maior for seu engajamento nele.

Oliveira & Rocha (2017), dizem que inúmeras definições de engajamento no trabalho podem ser encontradas na literatura. Em comum, existe a ideia de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional.

Tendo essa perspectiva, não é de se estranhar que a relação entre engajamento no trabalho e desempenho profissional tem sido corroborada em estudos científicos da área, embora sua causalidade não seja direta e alguns cuidados no entendimento do fenômeno se façam necessários (ALESSANDRI, et al 2015; REIJSEGER, et al 2012; TARIS & SCHAUFELI, 2015)

Segundo Schaufeli (2014), a noção de engajamento pode vir com conotações de envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, absorção, esforço concentrado, ardor, dedicação e energia. Apesar dessas definições, é difícil de definir esse tema na literatura, mesmo que possa parecer claro na prática, muitas vezes podem ser confundidas com outros fenômenos, tais como comprometimento, envolvimento no trabalho, e outros.

Parte desta confusão pode ser atribuída, segundo Macey & Schneider (2008), à forma *bottom-up* (de baixo para cima, ou seja, do colaborador para o gestor) na qual essa noção se desenvolve na prática. Não obstante, a forma *bottom-up* na prática não está em desacordo com a abordagem acadêmica do tipo *top-down* (de cima para baixo, ou seja, do gestor para o

colaborador), portanto isso significa que mesmo que o engajamento no trabalho tenha propósitos práticos, é importante que se tenha uma definição clara.

Para Hakanen et al (2008); Taris et al (2014), a clareza na definição do construto é ressaltada pelos pesquisadores como central para os avanços na compreensão desse tema. A acurácia em sua mensuração fundamenta a necessidade de diferenciar o engajamento em relação a outros vínculos com o trabalho, tais como: adição laboral, comprometimento organizacional ou envolvimento na execução das tarefas profissionais.

E é importante o entendimento dessas diferenças, pois Vasquez et al (2016), descrevem que estar engajado com o trabalho significa investir esforços e energia em atividades laborais que têm um propósito relevante para o trabalhador e que, ao mesmo tempo, provocam nele um intenso prazer em realizá-las, e os vínculos citados anteriormente não necessariamente possuem estas características.

Pela importância que emerge da necessidade de uma integração de definições, que Schaufeli (2014) destaca a relevância desse construto tanto no mundo organizacional como no ambiente acadêmico. Segundo o autor, o engajamento tem sido tratado nas organizações como uma mistura de três conceitos deferentes: satisfação no trabalho, comprometimento com a organização e alto desempenho, mas que não possuem cunho científico pois apenas são baseadas em experiências profissionais de consultorias, o que torna suas definições mais problemáticas.

E na tentativa de definir o que é engajamento no trabalho que Schaufeli, 2014 o define como um estado mental, disposicional e positivo de intenso prazer e conexão profunda com a ação laboral, sendo um indicador de saúde do trabalhador. Para Gonzales-Roma et al. (2006), engajamento está relacionado com o trabalho positivo de espírito. Para tanto especificou três dimensões, as quais são: vigor, dedicação e absorção no trabalho. Vigor é caracterizada por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo em face de dificuldades. Dedicação é caracterizada por entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. E, a terceira dimensão definiu como absorção ou foco, caracterizada pela concentração total em seu trabalho, onde o tempo passa depressa e encontra dificuldades em desapegar-se do mesmo.

Esta definição se relaciona com o modelo para se chegar, ou dependendo da situação, prejudicar essas dimensões, chamado RDT (recursos e demandas de trabalho), no qual, segundo Vasquez et al (2018), foi elaborada a escala de engajamento no trabalho, que é um

dos instrumentos deste estudo. A premissa fundamental do RDT é que elevadas exigências de trabalho com escassez de recursos (de trabalho e pessoais) gerem adoecimento. Em outra perspectiva, associar demandas laborais com recursos de que tem o potencial de desafiar as pessoas a se engajarem, é um fator motivacional que é capaz de gerar um prazer mais intenso em realizar e gera mais saúde do trabalhador. (SCHAUFELI E BAKKER,2004; SCHAUFELI, et al 2002).

O engajamento além de estar relacionado ao trabalho e as características de vigor, dedicação e absorção, é considerando um estado persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. (SCHAUFELI & BAKKER, 2003).

Outra característica no engajamento no trabalho é a motivação intrínseca, pois os trabalhadores realizam seus trabalhos pelo prazer e não apenas por recompensas, percebida como uma consequência do trabalho realizado (SCHAUFELI et al 2013).

### **3.1 Modelos teóricos de compreensão sobre engajamento no trabalho.**

O engajamento no trabalho é um processo dinâmico que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais e isso é detectado de forma negativa, observa-se um prejuízo a saúde desses trabalhadores. Sendo assim, o entendimento aprofundado da relação entre o fenômeno do engajamento no trabalho e as variáveis que o afetam é premissa para a interpretação dos resultados obtidos em sua avaliação. (VAZQUEZ et al, 2016)

Do ponto de vista da saúde do trabalhador, dois modelos teóricos discutidos na produção científica internacional são importantes para compreensão do engajamento no trabalho (SCHAUFELI & TARIS, 2014).

O primeiro, denominado *Job Demand Control* (JDC) se refere à análise de demandas e controles no trabalho. Este propõe que elevadas exigências associadas a menor controle do profissional em suas atividades de trabalho levam ao desgastefísico ou mental e à redução de seu bem-estar laboral. (KARASEK & THEORELL, 1990).

Por sua vez, o modelo teórico *Effort-Reward Imbalance* (ERI), desenvolvido a partir da teoria da troca social (Siegrist, 1996), evidencia que o desequilíbrio entre a pressão para produzir e as menores chances em ser reconhecido ou recompensado por seu esforço laboral geram sofrimento no trabalhador e podem trazer à tona sintomas e distúrbios depressivos (VASQUEZ et al 2016).

Podemos perceber a relação de prejuízo a saúde do trabalhador, que tem seu ponto principal no desequilíbrio de situações laborais. O elevado comprometimento com as metas organizacionais tem potencial, inclusive, para amplificar essa resposta negativa dos trabalhadores. Além desses fatores de desgaste e adoecimento, ambos os modelos evidenciam dinâmicas no contexto de trabalho que conduzem as pessoas ao menor engajamento (VAZQUEZ et al 2016).

Diante de diferentes perspectivas em engajamento no trabalho, Macey & Scheneider (2008) sintetizaram três elementos para avalia-lo: Traços (realização ou personalidade proativa), estados (satisfação ou envolvimento) e comportamento (comprometimento ou expansão de papéis). Tal taxinomia foi criticada por fazer do engajamento no trabalho um termo guarda-chuva aplicável a qualquer coisa que quiserem que seja (SAKS,2008).

Não obstante, uma terceira via de entendimento advém de estudos sob a ótica da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho. O modelo teórico *Job DemandResources and Work Engagement* (JDR-WE) ou RDT (Recursos e demandas de trabalho) integra fatores que avaliam o desenvolvimento pleno do sujeito e propõe interpretar, não só elementos que levam ao adoecimento, mas também características positivas no contexto do trabalho (HAKANEN *et al*, 2008;SCHAUFELI et al, 2013).

Conforme este modelo, o engajamento no trabalho é um estado mental positivo de investimento de energia e esforço laboral em atividades com as quais os trabalhadores se identificam e se realiza profissionalmente, sentindo um elevado prazer em executar (SCHAUFELI, et al 2002)

Nesse conceito, o engajamento no trabalho, segundo Schaufeli & Bakker (2010), é definido como um estado psicológico experiencial que atua como mediador do impacto entre exigências laborais e recursos do trabalhador (de trabalho e pessoais) aplicados para alcançar metas de desempenho individual.

O elemento central da análise está no equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas de trabalho, cujo funcionamento ótimo e saudável é caracterizado pelo engajamento (Bakker & Demerouti, 2007). Associar demandas laborais com recursos de trabalho adequados tem o potencial de desafiar as pessoas a se engajarem em ações profissionais efetivas ou de maior complexidade, as quais são capazes de lhes conferir um prazer de realizar mais intenso (SCHAUFELI & BAKKER, 2004; SCHAUFELI et al, 2002).

Por outro lado, quanto maiores forem as demandas e mais pobres ou escassos os recursos de trabalho, maior será o risco psicossocial de adoecimento ou desgaste laboral.

Apesar dessa possibilidade, se as pessoas engajadas no trabalho, no entanto, tendem a centrar sua ação na atividade significativa e prazerosa, conseqüentemente, elas apresentam melhores indicadores de saúde laboral e melhores resultados no trabalho (BAKKER & DEMEROUTI, 2007; SCHAUFELI, 2014; TIMMS & BROUGH, 2012).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Escala de ULTRECH e Questionário sobre a satisfação com a função.

Neste estudo foi utilizada a escala de Utrecht de engajamento no trabalho (Anexo 1) desenvolvida pela *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* que mensura três dimensões: Vigor (seis itens), Dedicção (cinco itens) e concentração (seis itens) com um total de 17 itens. O vigor é medido quanto à energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, que são persistentes mesmo quando as coisas não dão certo. A dedicação caracteriza o significado e propósito que ele atribui ao trabalho e a concentração reflete o estado de imersão e absorção na execução da tarefa, em que a pessoa perde a noção do tempo e tem um prazer de executar o trabalho (VASQUEZ, et al 2015).

Este instrumento foi tirado do livro “Avaliação em Psicologia Positiva- técnicas e medidas”, tendo como organizador o “Dr. Claudio Simon Hutz”, no qual foi transcrito fielmente, tanto em estrutura, posição e escrita, como nas orientações para fazê-lo, em um “formulário eletrônico” pertencente ao Google. Inicialmente, foi criado o formulário através do link “novo” do Google Drive, clicando no botão mais e escolhido “formulário Google-formulário em branco”. A escala foi transposta primeiro, tendo como título “Escala de Utrecht- Engajamento” e logo abaixo, as instruções para fazer o teste. Antes de começar, por ser condição para interpretação de resultados, foi solicitado a informação da idade da pessoa que iria iniciar o teste, padronizando para escrever apenas o “numero” sem o complemento de “anos”, como “18.” ao invés de “18 anos.”

A cada pergunta, uma tabela informativa em relação a graduação da resposta está adicionada, com “1 para nunca” até “6 para sempre ou todo dia”. Na escala impressa, esta tabela informativa está presente apenas inicialmente, mas para o formulário eletrônico, para uma melhor aplicabilidade, foi adaptada dessa forma. É importante informar que isso não muda em nada a validade e integridade do teste. A tabela está demonstrada na figura 1.



**FIGURA 1.** TABELA INTERPRETATIVA PARA RESPOSTA LIKERT DE 7 PONTOS (0 =

Nunca	Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Com muita frequência	Sempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nunca	Poucas Vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

NUNCA, 6 = SEMPRE).

*Fonte.* Vasquez et al, 2018.

Após transposta a escala no formulário eletrônico do Google na primeira seção, foi adicionado uma segunda seção com um pequeno questionário sobre a satisfação com a função exercida atualmente, tendo a opção de resposta “sim” ou “não”. Se “não”, o servidor era convidado a responder um possível motivo de não estar satisfeito, com os seguintes itens: a) Gostaria de ter mais oportunidades, b) O seu trabalho não está sendo reconhecido, c) Não tem perfil para essa função, d) Não está exercendo suas habilidades e competências, e) Poderia ser melhor aproveitado, f) outros.

Com o formulário pronto, um link para acesso foi gerado e disponibilizado no grupo de trabalho com 54 servidores da ESPC, pelo “WhatsApp”. O encerramento da disponibilização desse instrumento se deu quando completou 30 respostas dos servidores pertencentes do grupo de trabalho, ou seja, considerou-se aceitável a resposta de 55,5% dos servidores da ESPC.

A confiabilidade da UWES está consolidada enquanto instrumento de avaliação, com estudos variando entre 0,60-0,90 para vigor, 0,77-0,93 para dedicação e 0,68-0,88 para concentração, em mais de 20 países (SCHAUFELI & BAKKER, 2004).

A versão Brasileira demonstrou 0,95 para o fator geral, de engajamento no trabalho, e 0,86 para vigor, 0,87 para dedicação e 0,85 para concentração, conforme os resultados internacionais (VASQUEZ, et al 2016).

### 3.2 Aplicação da Escala

A Versão Brasileira da Escala de Utrecht possui 17 itens, que são respondidos em uma escala Likert de 7 pontos (0 = nunca, 6 = sempre). Deve-se ler cada item e assinalar o que melhor condiz o que sentem no trabalho. Não há tempo mínimo nem máximo para a

realização do instrumento (VASQUEZ, et al 2016).

O escore bruto é a soma das respostas dividido pelo número de questões, o caso, 17. Não há itens invertidos, eles sempre são positivos, portanto não é necessária conversão.

Este estudo foi feito com a versão brasileira da escala de Utrecht em que se optou apenas de traçar o engajamento no trabalho com o fator único, ou seja, a interpretação se deu utilizando o escore geral.

### 3.3 Interpretação

Segundo Vasquez et al (2015), o estudo da UWES brasileira encontrou correlações com a faixa etária laboral. Portanto, as normas brasileiras foram elaboradas segundo grupos de idade de acordo com a etapa da carreira, com o início (18 a 28 anos), desenvolvimento/formação profissional (29 a 39 anos), consolidada carreira (acima de 40 anos). As normas para interpretação do engajamento no trabalho está na tabela 1.

**TABELA1.** NORMAS PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA.

PERCENTIL	Entre 18 e 28	Entre 29 e	Mais de
	anos	39anos	40anos
5	0,79	2,24	2,24
10	1,52	2,82	3,43
15	2,37	3,18	3,88
20	3,42	3,59	4,24
25	3,59	3,82	4,41
30	3,99	4,06	4,66
35	4,41	4,28	4,82
40	4,59	4,47	4,94
45	4,65	4,59	5,03
55	4,94	4,82	5,27
60	5,04	4,94	5,35
65	5,12	5,00	5,41
70	5,35	5,12	5,53
75	5,50	5,24	5,59
80	5,59	5,35	5,65
85	5,65	5,47	5,71
90	5,78	5,59	5,88
95	6,00	5,71	6,00
MÉDIA	4,33	4,43	4,83
DP	1,54	1,07	1,12

*Fonte: Vasquez et al (2016).*

Após fazer o levantamento do escore bruto, o resultado deve ser interpretado

conforme os escores da Tabela 1. Se não der o número exato, considerar o valor mãos próximo (VASQUEZ, et al 2015).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O instrumento e o questionário foram aplicados para 54 pessoas e foi obtido 30 respostas. Dentre as 30 pessoas que responderam o questionário, 10% estavam no grupo de faixa etária entre 18 e 28 anos, 17% estavam no grupo de faixa etária entre 29 e 39 anos e 22 pessoas 73,3% estavam entre mais de 40 anos. A tabela 2 demonstra os resultados obtidos individualmente, com servidores entre 18 e 28 anos, contendo o percentil, escore normatizados e interpretação da escala do engajamento no trabalho segundo a versão Brasileira da Escala de Utrecht.

**TABELA 2.** ESCALA DE UTRECHT- ESCORE INDIVIDUAL SEGUNDO A IDADE (ENTRE 18 E 28 ANOS) DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL.

SE RVIDOR	IDADE: 18-29 ANOS	SCO REBRUTO	SC ORE PADRÃO	PERC ENTIL	ENGAJAM ENTO <40:Baixo; 40 à 74 Médio; 75≤Alto
1	19	3,88235 2941 ,99	3	30	Baixo
2	20	4,11764 7059 ,99	3	30	Baixo
3	28	4,23529 4118 ,41	4	35	Baixo

A tabela 3 demonstra os resultados obtidos individualmente, com servidores entre 29 e 39 anos, contendo o percentil, escore normatizados e interpretação da escala do engajamento no trabalho segundo a versão Brasileira da Escala de Utrecht.

**TABELA 3.** ESCALA DE UTRECHT- ESCORE INDIVIDUAL SEGUNDO A IDADE (ENTRE 29 E 39 ANOS) DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL .

SER VIDOR	IDA DE:29-39	SCOR EBRUTO	S CORE PADRÃO	PERCE NTIL	ENGAJA MENT O <40:Baixo > 40 à 74 Médio; 75≤Alto
1	34	6	5,71	95	Alto
2	35	4,29411 764	4,28	35	Baixo
3	38	5,23529 411	5,24	75	Alto

4	38	5,235294	5,24	75	Alto
	11				
5	39	5	5,00	65	Médio

A tabela 4 demonstra os resultados obtidos individualmente, com servidores de mais de 40 anos, contendo o percentil, escore normatizados e interpretação da escala do engajamento no trabalho segundo a versão Brasileira da Escala de Utrecht.

**TABELA 4.** ESCALA DE UTRECHT- ESCORE INDIVIDUAL SEGUNDO A IDADE (MAIS DE 40ANOS) DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL

SERVIDOR	IDADE: 40-69 ANOS	SCORE BRUTO	SCORE PADRÃO	PERCENTIL	ENGAJAMENTO <40:Baixo; 40 à 74 Médio; 75≤ Alto
1	40	4,882352941	4	40	Médio
2	40	4,764705882	4	35	Baixo
3	42	4,411764706	4	25	Baixo
4	43	5,235294118	5	55	Médio
5	45	4,117647059	4	20	Baixo
6	45	3,117647059	3	10	Baixo
7	46	4,470588235	4	25	Baixo
8	46	5,764705882	5	85	Alto
9	47	5,352941176	5	60	Médio
10	47	5,823529412	5	90	Alto
11	49	5,235294118	5	55	Médio
12	50	3,058823529	3	10	Baixo
13	50	3,705882353	3	15	Baixo
14	50	3,705882353	3	15	Baixo
15	52	5,411764706	5	65	Médio
16	56	4,647058824	4	30	Baixo
17	59	4,941176471	4,94	40	Médi

18	60	6	6,00	95	Alto
19	66	4,352941176	4,41	25	Baix
20	66	4,176470588	4,24	20	Baix
21	66	4,294117647	4,24	20	Baix
22	69	5,294117647	5,27	55	Médi

A tabela 5 demonstra a média dos resultados obtidos, segundo a faixa etária, contendo o escore bruto, escore normatizados e interpretação da escala do engajamento no trabalho segundo a versão Brasileira da Escala de Utrecht.

**TABELA 5. ESCALA DE UTRECHT-MÉDIA DO ENGAJAMENTO (SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA) DOS SERVIDORES DA ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL.**

SEVIDOR (IDADE)	MÉDIA (ESCORE BRUTO)	MÉDIA (ESCORE PADRÃO)	ENGAJAMENTO
18-28	4,078431373	4,33	ABAIXO
29-39	5,152941176	4,43	ACIMA
40≤	4,671122995	4,83	ABAIXO

Segundo VASQUEZ, et al (2015), é esperado encontrar um escore mediano no resultado, visto que ele se expressa conforme o equilíbrio entre recursos e demandas de trabalho, mas escores altos (percentil 75 ou mais) indicam maior intensidade de esforço e vinculação com os objetivos de trabalho. Em contrapartida, escores baixos (percentil menor que 40) indicam problemas que podem afetar a saúde do profissional devido às demandas estressoras negativas e levadas e seria considerado um “sinal vermelho”, apontando uma falta de bem-estar no trabalho.

Há relação entre burnout, absenteísmo (ausência em atividade laborais) e diminuição do engajamento, segundo estudos (SCHAUFELI, et al 2009).

A Tabela 6 mostra o resultado do questionário com as repostas “sim” ou “não” para a satisfação com a função atual que tiveram o complemento do “motivo” desta resposta.

**TABELA 6. QUESTIONÁRIO: VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SUA ATUAL FUNÇÃO? RESPOSTAS COM MOTIVO.**

SERVIDOR	Score	Engajamento	Resposta	Motivo
ENTRE 18-28 ANOS	3,88	baixo	não	Não está exercendo suas habilidades e competências
MAIS DE 40 ANOS	4,76	baixo	não	Poderia ser melhor aproveitado
MAIS DE 40 ANOS	3,12	baixo	não	O seu trabalho não está sendo reconhecido
MAIS DE 40 ANOS	5,76	baixo	sim	Gostaria de ter mais oportunidades
MAIS DE 40 ANOS	5,23	baixo	sim	Poderia ser melhor aproveitado

Foi constatado na tabela 6 que houve uma certa relação positiva entre o engajamento (baixo) e o motivo (negativo). O interessante foi averiguar que mesmo sendo explicado que o complemento do motivo era para as repostas “negativas” para a satisfação com a função, 7% dos servidores que mesmo dizendo “sim”, quiseram dar um complemento negativo. 83,3% dos servidores disseram “sim” para a satisfação com a função sem dar uma resposta complementar (motivo). O resultado foi uma variação de níveis de engajamento baixo, médio e alto com a resposta positiva.

Os resultados da tabela 6 e as repostas das 25 pessoas que apenas disseram sim para a satisfação com a função, pode haver a possibilidade de a satisfação com a função e o engajamento serem condições distintas.

Os resultados da Escala de Utrecht constataram que a faixa etária entre 29 e 39 anos obteve um bom índice de engajamento no trabalho, 60% com “alto” engajamento, 20% com “baixo” engajamento e 20% na Média do engajamento como trabalho.

Os servidores com a faixa etária acima de 40 anos, teve como resultado 14% com alto engajamento no trabalho; 32% na média; e 54,5% com baixo engajamento no trabalho.

A faixa etária entre 18 e 28 anos foi que obteve os mais baixos percentis, 100% de baixo engajamento com o trabalho.

A média dos grupos de idade de acordo com a etapa da vida laboral que obteve engajamento no trabalho acima da média foi o de 29 a 39 anos, ocupando apenas 17% do total de servidores que participaram deste estudo. O grupo de faixa etária entre 18 e 28 anos e o grupo com pessoas de mais de 40 anos ocupa 83% dos servidores da ESPC que participaram da pesquisa e tiveram escores que ficaram abaixo da média de suas respectivas faixas etárias laborais.

De forma geral, de 30 pessoas que participaram do estudo, 53,3% está com baixo engajamento no trabalho, ao passo que 27% está na média e apenas 20% dos servidores estão com alto engajamento no seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O engajamento no Trabalho tem se tornado um dos principais fatores que chamam a atenção no mundo corporativo nesses últimos tempos, como foi constatado por intermédio de vários estudos. Apesar do interesse neste tema ter iniciado muito antes, o advento da psicologia positiva proporcionou o crescimento cada vez mais de estudos na área, já que um dos pilares desta nova ciência são as “instituições positivas” citado pelo Dr. Martin Seligman em seu livro “Felicidade Autêntica”.

A psicologia positiva aborda o desenvolvimento ótimo e bem-estar do indivíduo, portando, estudar sobre engajamento no trabalho não se trata apenas em resultados de produtividade e efetividade da função do trabalhador engajado, mas se trata também o que este estado psicológico traz em bem-estar e saúde para o mesmo.

Um dos principais problemas de definição que podemos encontrar atualmente sobre este tema é justamente o entendimento sobre o que é o engajamento, pois há uma sobreposição com satisfação da função, adição laboral, comprometimento com a organização e /ou com o trabalho, e que, como foi já constatado em estudos, se trata de situações distintas. Portanto, é importante o entendimento que engajamento se trata de uma condição psicológica, que tange dimensões física pelo vigor, emocional pela dedicação e cognitivo pela concentração. É necessário que se faça uma integração cada vez mais entre a prática e o mundo acadêmico.

Vale ressaltar sobre a conscientização do equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho. Para bater metas e produzir cada vez mais, as organizações tendem a exigir mais do trabalhador aumentando as demandas sem se dar conta se os recursos psicológicos do indivíduo estão à altura do desafio. Este quadro pode resultar em uma carga excessiva de estresse, causando perda de produtividade e conseqüente adoecimento, se for contínuo.

A conclusão desse estudo mostra a importância do engajamento no trabalho principalmente em uma instituição de ensino de tamanha grandeza e importância que é a Escola superior da Polícia Civil. Após a aplicação da Escala de Utrecht (versão brasileira) e de um questionário elaborado para ter uma noção sobre a satisfação com a função atual, pode se concluir a resposta da pergunta deste trabalho: “Será que está satisfatório o nível de

engajamento dos Servidores da ESPC, para uma boa produtividade e bem-estar do servidor?”. Levando em consideração que o engajamento no trabalho está baixo em mais da metade dos servidores que participaram deste estudo, a resposta é não. E isso liga um sinal de alerta, pois como já foi explanado anteriormente, não só o baixo engajamento interfere na produtividade e desempenho do servidor, mas esses escores indicam problemas que podem afetar a saúde do profissional devido a altas demandas negativas.

## REFERÊNCIAS

- ALESSANDRI, G., BORGOGNI, L., SCHAUFELI, W. B., CAPRARA, G. V., & CONSIGLIO, C. From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767-788.2015.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. 2007.
- BAKKER, A., DEMEROUTI, E., & SANZ-VERGEL. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. 2014.
- BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011.
- GOIAS, ESPC. Regimento Interno da Escola Superior da Polícia Civil de Goiás. Goiânia-2017.
- GOIÁS, ESPC. Site- Histórico. <https://espc.policiacivil.go.gov.br/historico>.
- GONZALES-ROMA, V.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B., LLORET, S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*. v. 68, p.165-174, 2006.
- HAKANEN, J., SCHAUFELI, W. B., & AHOLA, K. The job demands-resources model:A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. 2008.
- KARASEK, R., & THEORELL, T. *Healthy work. Stress, productivity and thereconstruction of working life*. New York: Basic Books. 1990.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. 2007.
- MACEY, W.H., SCHNEIDER, B. The meaning of employee engajamento. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30. 2008.
- MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engajement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes*, 7(13), 193-214.2012.



MAGNAN, E. DOS S., VAZQUEZ, A. C. S., PACICO, J. C., & HUTZ, C. S. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133–140. 2016.

MARTINS, V., COSTA, L. V. ; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MERCALI, G. D., & COSTA, S. G. Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 2019. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG190081.

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, Jul./Set. 2017.

REIJSEGER, G., SCHAUFELI, W. B., PEETERS, M. C. W., & TARIS, T. W. Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and performance. Em S. P. Gonçalves & J. G. Neves (Eds.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (289-306). Scientific & Academic Publishing: USA. 2012.

SAKS, A.M. The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1,40-43. 2008.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza, 2009.

SCHAUFELI, M.S, BAKKER, A.B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept . In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.10-24). East Sussex: Psychology press. 2010.

SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London:Routledge. 2014.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. 2004.

SCHAUFELI, W. B., & TARIS, T.W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Himmig (Eds.). *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Amsterdam: Springer. 2014.

SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALES-ROMA, V., & BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. 2002.

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

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. The Job Demands-Resources model: A critical review. *Gedrag & Organisatie*, v. 26, p. 182-204, 2013.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Occupational. Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. Adaptado e traduzido por:

ANGST, Rosana, BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T., PORTOMARTINS, P.C. Escala de Engagemnto do Trabalho de Utrecht, 2009.

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

SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.B.; VAN RHENEN, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, p. 893-917, 2009.

SIEGRIST J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 1(1), 27-41. 1996.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 147-154, 2014.

SOUZA, R. A. P. DE. Engajamento no Trabalho. 23f. Monografia (Especialização). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Porto Alegre, Junho de 2017.

TARIS, T. W., VAN BEEK, I., & SCHAUFELI, W.B. The beauty versus the beast: On the motives of engaged and workaholic employees. Em I. Harpaz & R. Snir (Eds). *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 121-138). New York: Taylor & Francis/Routledge. 2014.

TARIS, T., & SCHAUFELI, W. The job demand-resources model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.). *The wiley blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pg. 157– 180). Chichester: John Wiley & Sons. (2016).

TIMMS, C., & BROUGH, P. “I like being a teacher”: Career satisfaction, the work environment and work engagement. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 768-789. 2012. doi: 10.1108/JEA-06-2012-0072.

VAZQUEZ, A. C. S., HUTZ, C. S. *Aplicações Da Psicologia Positiva- Trabalho e organizações*. São Paulo: Hogrefe, 2018.

VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; MAGNAN, E. S.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In C. S. Hutz. *Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas*. São Paulo: CETEPP Hogrefe. 2016.

*Data de submissão: 01.fevereiro.2020*

*Data de aprovação: 31.julho.2020*