

# A Aplicabilidade da Teoria da Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público em Instituições Públicas de Ensino Médio do Estado de Pernambuco



## **Gustavo Farina**

é servidor do TCU, bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco, especialista em Gestão Empresarial pela FGV Management e mestre em Gestão Empresarial. pela FBV/DeVry Brasil.



## **James Anthony Falk**

é PhD em Administração Pública pela The University of Georgia (EUA); professor aposentado do CCSA/UFPE e professor titular do curso de Administração de Empresas (graduação) e do curso de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da FBV/DeVry Brasil.

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados da aplicação da teoria da Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público, identificando a relação existente entre engajamento de servidores públicos no trabalho, satisfação de cidadãos com os serviços públicos recebidos e a consequente credibilidade institucional, bem como os fatores influenciadores desses constructos, em três escolas públicas do estado de Pernambuco – duas estaduais e uma federal. A metodologia do estudo caracterizou-se por uma abordagem quanti-qualitativa, utilizando os instrumentos *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para avaliação do engajamento no trabalho; *Servqual*, para avaliação de satisfação de clientes; e um modelo próprio de coleta de dados para avaliação de credibilidade. Na análise dos dados, foram utilizados a Análise de Conteúdo para os dados qualitativos, e o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para análise de dados quantitativos. Como resultado, a pesquisa apontou que a Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público, como apresentada pelos autores, foi verificada somente nas escolas estaduais de ensino médio e não na escola federal de ensino médio/técnico, sugerindo a existência de outros fatores para a avaliação da cadeia nessa instituição. Quando analisada apenas a relação entre satisfação e credibilidade, contudo, o estudo mostrou que, nas três escolas, satisfação maior foi correspondida por credibilidade maior.



**Palavras-chave:** Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público. Engajamento no Trabalho. Satisfação do Cidadão. Credibilidade de Instituições Públicas. Educação Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

Existe, aparentemente, no mundo todo, um baixo grau de credibilidade nas instituições públicas e nos governos em geral, influenciado principalmente por fatores sociais e culturais. Entre as instituições governamentais, aquelas ligadas à educação revestem-se de reconhecida relevância, porquanto representam significativo pilar para o desenvolvimento das nações. No Brasil, em especial a partir do início de 2015, a credibilidade do governo tem sido negativamente impactada por três elementos principais: escândalos de corrupção, estagnação da economia e nível insatisfatório de escolaridade da população.

Quanto à questão educacional, a presidente do Brasil, no primeiro discurso de seu segundo mandato, em 2015, declarou que pretende construir uma “pátria educadora”, aumentando a escolaridade e garantindo amplo acesso à educação, o qual ela classificou como a porta de um futuro próspero (BRASIL, 2015).

Apesar dos resultados desejados ainda não terem sido plenamente atingidos, a importância atribuída à educação no Brasil pode ser confirmada pelos dispêndios financeiros realizados. De acordo com os dados do

relatório *Education at a Glance 2014*, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, em inglês), a educação no Brasil recebeu recursos correspondentes a 19% de todo o gasto público realizado em 2011. Essas cifras são bastante expressivas, quando comparadas com a média dos 34 países da organização, que foi de 13%. Cotejando o valor investido em educação com toda a riqueza gerada no país, o gasto brasileiro representou 6,1% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto a média dos países da OECD foi de 5,6% (OECD, 2014).

No entanto, somente a aplicação de expressivos recursos não garante o alcance dos objetivos traçados. Para produzirem a elevação dos níveis de credibilidade dos governos, os investimentos públicos devem ser direcionados para o incremento da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos, os quais, além dos fatores sociais e culturais, podem também influir no nível de credibilidade e confiança de parte da sociedade para com as instituições públicas.

Nesse sentido, há evidências, tanto no setor privado como no setor público, da existência de uma “cadeia de valor de serviços”, na qual a satisfação dos cidadãos, motivada pela satisfação e comprometimento de servidores públicos, pode se constituir em componente importante para melhorar o nível de credibilidade de instituições públicas.

Os primeiros estudos mundiais sobre a existência de um modelo envolvendo a relação entre satisfação de clientes e satisfação de empregados foram desenvolvi-

dos por Heskett et al. (1994), que naquela época, propuseram a “cadeia de serviço e lucro”, aplicável ao setor privado. Esse modelo teórico defendia que o crescimento de receitas e a lucratividade das empresas seriam fortemente influenciados pela satisfação e lealdade de seus clientes. Por sua vez, clientes seriam mais satisfeitos quando constatassem valor nos serviços oferecidos pelas organizações.

Nessa linha, maior valor seria oferecido pelas empresas que tivessem empregados satisfeitos, leais e com melhor desempenho; e, por fim, a causa que levaria à satisfação dos empregados seria a adequada aplicação de políticas internas de gestão de pessoas.

Entendia-se que essa cadeia era específica para o setor privado, pois tinha como elo final a obtenção de resultados financeiros. No entanto, uma década depois do início daqueles estudos, foi proposta uma adaptação daquele modelo para aplicá-lo no setor público. Nessa nova cadeia, alterou-se o elo final: passou-se de resultados financeiros de empresas para credibilidade de instituições públicas. Os blocos intermediários, contudo, foram mantidos, com algumas adaptações, de forma a ajustar o modelo ao setor público.

Assim, foi proposta a Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público por Heintzman e Marson (2005), a qual preconizava que a credibilidade dessas instituições seria influenciada pela percepção da qualidade dos serviços oferecidos e pela decorrente satisfação dos cidadãos, resultantes do engajamento dos servidores com o seu trabalho.

É de se observar que os dois modelos estão fundamentados na ligação de três blocos principais: pessoas, cidadãos-clientes e resultados (credibilidade ou econômico-financeiros), conforme a orientação do serviço: público ou privado.

Apesar da relevância e do interesse sobre o assunto “engajamento-satisfação-credibilidade” no exterior, pouca atenção tem sido dada à temática em âmbito nacional. Por isso, este trabalho teve como objeto a Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público aplicada à realidade brasileira, na área de educação, buscando-se preencher uma lacuna sobre o tema, uma vez que os estudos disponíveis têm se concentrado em experiências estrangeiras.

Dessa forma, foi estudada a dinâmica de funcionamento de algumas instituições públicas nacionais, com foco em três constructos: engajamento no trabalho, satisfação dos cidadãos-clientes e credibilidade de instituições públicas de ensino.

Para tanto, este estudo avaliou a relação entre as três variáveis citadas, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa: até que ponto a teoria da Cadeia de

Valor de Serviços do Setor Público, como apresentada por Heintzman e Marson, aplica-se a escolas do ensino médio em Pernambuco?

## 2. O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O construto “engajamento no trabalho” deriva das denominações, em inglês, *work engagement* ou *employee engagement*, e pode ser definido como um estado positivo de realização no trabalho, caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (ALBRECHT et al., 2015; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

O engajamento no trabalho também é considerado a antítese do estado de *burnout*, que se caracteriza por pouca energia (esgotamento) e pouca identificação com o trabalho (cinismo). Ao contrário daqueles que sofrem de *burnout*, os empregados engajados têm vigor e estão conectados com o seu trabalho, e, ao invés de considerarem as tarefas laborais estressantes, eles procuram olhar suas atividades profissionais como desafiantes (SCHAU-FELI, 2012; PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013).

As condições necessárias para o surgimento do engajamento no trabalho podem ser classificadas em dois grupos: recursos para o trabalho e recursos pessoais (ou capital psicológico). O primeiro grupo se constitui de autonomia, suporte social dos colegas e conjunto de habilidades próprias. Já o segundo consiste de eficácia pessoal, otimismo, perseverança e resiliência. Assim, ambientes ricos em recursos para o trabalho fomentam o engajamento, particularmente quando as exigências são altas. Da mesma forma, os recursos pessoais ajudam os empregados a lidar com as demandas diárias na vida organizacional (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Nessa mesma linha, Bakker (2011) propôs o modelo de engajamento no trabalho baseado em evidências, no qual recursos pessoais e para o trabalho, de forma independente e conjunta, são prognosticadores do engajamento no trabalho, tendo um impacto particularmente elevado quando as demandas de trabalho são altas. Por sua vez, o engajamento influencia o desempenho. Além disso, o modelo apresenta uma possibilidade de *feedback*, quando empregados ou servidores engajados e com bom desempenho criam os seus próprios recursos (*Job Crafting*), o que alimenta o engajamento a longo prazo, criando um ganho positivo em espiral.

Os direcionadores do engajamento no trabalho são tratados de forma mais ampla no modelo estratégico de engajamento no trabalho, proposto por Albrecht et al. (2015). Nesse estudo, os autores defendem a ideia



de que o engajamento no trabalho seria provocado por recursos para o trabalho e recursos pessoais. Por sua vez, os recursos para o trabalho teriam influência das práticas da área de gestão de pessoas da organização, representadas pela seleção, socialização, gestão do desempenho e treinamento. Na outra ponta, o engajamento dos empregados ou servidores traria resultados individuais – como atitudes (satisfação com o trabalho, por exemplo) e comportamentos (desempenho individual) – e resultados organizacionais (desempenho organizacional), os quais poderiam levar à vantagem competitiva, quando o foco da abordagem fosse o setor privado. Analogamente, adaptando a proposta apresentada ao escopo deste estudo, os mencionados desempenhos individuais e organizacionais, por meio da eficácia organizacional decorrente, poderiam influenciar a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos cidadãos.

### 3. SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS COM OS SERVIÇOS PÚBLICOS RECEBIDOS

De acordo com Morgeson III (2013), o nível de satisfação com um serviço recebido pode ser captado a partir do resultado da relação entre as expectativas prévias, as percepções de qualidade (ou desempenho) pós-experiência, e a confirmação ou não confirmação (positiva ou negativa) dessas expectativas, baseadas nas percepções de desempenho (Modelo de Expectativa e Desconfirmação – MED). Ou seja, a satisfação do cidadão-cliente com os

serviços públicos recebidos pode ser medida por meio da avaliação da diferença (*gap*) entre percepção e expectativa.

A concepção desse modelo de satisfação teve origem nos estudos de Oliver (1980) sobre a formação de satisfação de clientes com serviços e bens no setor privado. Atualmente, o MDE tem sido usado também para examinar processos que influenciam a satisfação do cidadão com serviços públicos (MORGESON III, 2013).

Na década de 1980, o interesse em pesquisas de satisfação de clientes começou a se intensificar, quando ocorreram importantes melhorias nos instrumentos de pesquisa nas áreas de economia e marketing, o que levou, também, ao crescimento do interesse em avaliar a opinião dos cidadãos e usuários de serviços públicos. Os dados obtidos nessas pesquisas serviram para a criação de benchmarks, comparação de serviços e avaliação da eficácia gerencial e de investimentos (BOUCKAERT; VAN DE WALLE, 2003). Essa atenção renovada sobre o tema ganhou força na América do Norte, principalmente com o desenvolvimento do Servqual, instrumento para mensurar a qualidade dos serviços e desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

A escala Servqual tem 22 questões que são utilizadas para avaliar serviços em cinco dimensões (aspectos tangíveis, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia). Cada questão é usada duas vezes: uma para captar as percepções e outra para mensurar as expectativas dos respondentes, de acordo com o citado MED.

A informação obtida, mediante a aplicação do instrumento Servqual, pode ajudar no planejamento das ações dos gestores públicos, voltado para a melhoria do desempenho dos serviços. Por exemplo, altos gaps negativos (resultados de mensuração da percepção muito menores do que resultados da mensuração da expectativa), combinados com valores altos de expectativa, podem indicar áreas prioritárias para ações visando à melhoria de desempenho. De forma semelhante, altos gaps positivos (resultados de mensuração da percepção muito maiores do que resultados da mensuração da expectativa), significando que as expectativas não estão apenas sendo atendidas, mas excedidas, podem indicar que recursos estão sendo destinados em demasia a determinadas áreas, em detrimento de outras que apresentam baixo desempenho. Essa análise pode ser importante para serviços públicos com orçamentos limitados (WISNIEWSKI, 2001).

Além disso, os resultados da mensuração da satisfação dos cidadãos podem também ser objeto de outros estudos complementares, porquanto fornecem *feedback* para a sociedade, possibilitando maior integração entre o governo e a população, aumentando a transparência e a *accountability*, influenciando a credibilidade das instituições públicas e do governo em geral, melhorando a qualidade dos serviços públicos, facilitando a realização de *benchmarking* entre as instituições públicas e a disseminação de melhores práticas, melhorando a alocação de recursos, inclusive financeiros, e monitorando e motivando os servidores públicos (MORGESON III, 2014).

#### 4. CREDIBILIDADE DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

De acordo com OECD (2013), “credibilidade” significa manter uma percepção positiva acerca das ações de um indivíduo ou de uma organização. Transportando essa definição para o setor público, a credibilidade no governo ou em instituições públicas pode ser definida como a confiança dos cidadãos de que as ações desses entes são adequadas.

Instituições públicas e governos sem credibilidade não angariam o apoio da sociedade para a realização de reformas, particularmente quando são necessários sacrifícios de curto prazo para se atingir ganhos de longo prazo. Nesse sentido, a credibilidade é um fator essencial para o sucesso na implementação de políticas públicas (OECD, 2013).

A credibilidade das instituições públicas é um dos temas mais discutidos por estudiosos do setor público. Muitos entendem que a credibilidade dos governos está em níveis baixos, o que acarreta menor engajamento cívico e pequena participação democrática. Simulta-



neamente, as razões causadoras dessa situação e os fatores para ajudar a aumentar a credibilidade de instituições públicas têm também sido igualmente estudados (HEINTZMAN; MARSON, 2005, 2009; COWELL et al., 2012; HARDING, 2013).

Na busca das causas desses resultados, observa-se que a credibilidade dos governos e das instituições é um fenômeno complexo, com muitos fatores envolvidos. Contudo, parece não haver dúvidas que fatores sociais e culturais têm papel relevante em formar a percepção dos cidadãos em relação à credibilidade do governo e das instituições, como observaram Heintzman e Marson (2005, 2009) em seus estudos sobre a Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público.

#### 5. A CADEIA DE VALOR DE SERVIÇOS DO SETOR PÚBLICO

A partir da avaliação dos desafios enfrentados pela gestão pública, Heintzman e Marson (2005, 2009) concluíram que a credibilidade dos cidadãos para com as instituições públicas, e com o governo em geral, deveria ser, em última análise, o objetivo principal das ações do setor público. Nesse sentido, esses autores propuseram um modelo, chamado de “Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público”, para apoiar o planejamento e a realização de ações governamentais que visem à melhoria da credibilidade de instituições públicas.

A mencionada cadeia de valor pode ser assim resumida: servidores públicos engajados levam a ci-

dados/clientes do serviço satisfeitos, que por sua vez implicam a elevação da credibilidade das instituições públicas. O modelo proposto é simples e foca a relação entre três blocos, os quais devem receber atenção prioritária dos gestores públicos: os servidores, os serviços prestados e a credibilidade das instituições. Um dos méritos dessa cadeia é oferecer a oportunidade de se exercer uma ação gerencial mais ampla, envolvendo três blocos e suas relações, em conjunto, ao invés de abordagens isoladas, ainda muito usuais, apesar de se saber que o sucesso das ações em uma variável pode depender do sucesso das ações em outra.

A ideia para o desenvolvimento desse modelo, aplicável ao setor público, surgiu fundamentada em estudos anteriores, realizados no setor privado, iniciados por Heskett et al. (1994). O modelo desenvolvido para o setor privado, chamado de “cadeia de serviço e lucro”, identificou as relações entre satisfação dos empregados e satisfação dos clientes, e entre satisfação dos clientes e crescimento de receitas e lucratividade.

A cadeia de Heskett revelou a existência de relações entre lucro/crescimento, lealdade dos clientes, satisfação dos clientes, geração de valor em serviços e produtos, produtividade e lealdade dos empregados, satisfação dos empregados, e a qualidade das práticas internas das empresas.

Constata-se que os dois modelos são absolutamente convergentes entre si. Cada um deles tem três blocos interligados (pessoas, serviços e resultados). As diferenças estão nas adaptações realizadas no modelo

aplicável ao setor público, como a natureza dos resultados esperados. No setor privado, os resultados esperados configuram-se como crescimento e lucratividade, enquanto, no setor público, os resultados finais são referentes à credibilidade das instituições.

A Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público pode servir como ferramenta gerencial a ser utilizada para o aperfeiçoamento da Administração Pública. Uma vez estabelecidas relações entre os blocos, tendo como foco os direcionadores de cada constructo estudado, ações combinadas poderão trazer melhoria no desempenho do sistema como um todo, provocando aumento nos índices de credibilidade das instituições públicas.

## 6. METODOLOGIA DA PESQUISA

Optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo com abordagem mista quanti-qualitativa. A pesquisa foi realizada em três instituições públicas de ensino brasileiras, localizadas em Pernambuco, duas da rede estadual de ensino médio (Escola nº 1 e Escola nº 2), e uma da rede federal de ensino médio/técnico (Escola nº 3).

Os sujeitos da pesquisa foram todos os alunos, presentes nos dias de realização das pesquisas, do ensino médio das escolas estaduais, e dos cursos de agropecuária, administração e alimentos do ensino médio/técnico da escola federal, bem como os respectivos





docentes e servidores administrativos, prestadores de serviços para esses alunos. Foram pesquisados 47 servidores – sendo 17 da Escola nº 1; 14 da Escola nº 2; e 16 da Escola nº 3 – e 343 alunos – sendo 100 da Escola nº 1; 168 da Escola nº 2; e 75 da Escola nº 3.

A coleta de dados foi realizada mediante a utilização de três questionários. Cada um deles teve questões fechadas (relativas à abordagem quantitativa) e abertas (relativas à abordagem qualitativa). O primeiro questionário, aplicado ao grupo de servidores das instituições, buscou verificar o grau de engajamento no trabalho de servidores de instituições públicas de ensino, bem como identificar fatores que influenciam esse nível de engajamento. Para as questões fechadas, foi usado o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). O segundo questionário, utilizado com os alunos das instituições, teve como objetivo identificar o grau de satisfação dos cidadãos com os serviços prestados por instituições públicas de ensino, bem como verificar os fatores que influenciam esse nível de satisfação. Para as questões fechadas, foi usado o Servqual. O terceiro questionário, também aplicado aos alunos das três escolas, teve como intento a verificação do nível de credibilidade que parte da sociedade tem para com instituições públicas de ensino, bem como a identificação dos fatores que influenciam o nível de credibilidade dessas instituições. Esse último instrumento de pesquisa foi desenvolvido pelo autor.

## 7. PERFIS DOS SERVIDORES E ALUNOS PESQUISADOS

Os perfis sociodemográficos da amostra de 47 servidores das três escolas selecionadas foram determinados por cinco atributos: função exercida na escola (docente ou servidor administrativo); cargo (efetivo ou temporário); tempo de serviço na escola; gênero; e idade. Nas três instituições estudadas, os docentes corresponderam a, pelo menos, três quartos do total de servidores pesquisados. Além disso, a grande maioria dos servidores ocupava cargos efetivos com, no máximo, 15,4% de ocupantes de cargos temporários. Em relação ao tempo de casa, nas escolas estaduais (Escola nº 1 e Escola nº 2), mais de 70% trabalhavam em suas instituições há, no máximo, dez anos, enquanto na escola federal (Escola nº 3), a maioria trabalhava há mais de dez anos (60%). No que diz respeito ao gênero, as Escolas 1 e 3 tinham mais profissionais do sexo masculino, ao passo que, na Escola nº 2, a maioria era do sexo feminino. Finalmente, em relação à idade, as escolas estaduais tinham uma maior concentração de servidores situados entre 31 e 50 anos, enquanto, na escola federal, a maioria tinha mais de 50 anos.

Os perfis sociodemográficos da amostra dos 343 alunos das três escolas selecionadas foram determinados por três atributos: ano ou período cursado, gênero e idade. Quanto ao ano/período cursado, as duas escolas estaduais apresentaram uma distribuição uniforme dos

alunos. Já na escola federal, existia uma maior concentração de alunos no primeiro período. Em relação aos atributos gênero e idade, havia também uma similaridade dos percentuais verificados nas Escolas 1 e 2, as quais tinham maioria de pesquisados do sexo masculino e com idade inferior a 18 anos. Por outro lado, a Escola nº 3 apresentava maioria de alunos do sexo feminino e com idade superior a 18 anos.

## 8. CONCLUSÕES E REFLEXÕES

### 8.1 QUANTO AO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Observou-se que, entre as entidades estaduais, a Escola nº 1 superou largamente a Escola nº 2, tanto no índice global de engajamento no trabalho como nos coeficientes relativos a cada uma das três dimensões: “vigor”, “dedicação” e “absorção”. Quando comparadas as três instituições pesquisadas, contudo, a Escola nº 3 mostrou os mais altos índices de engajamento no trabalho e de todas as dimensões.

O cotejamento dos graus de engajamento no trabalho com os atributos sociodemográficos dos servidores respondentes apontou uma tendência de aumento do grau de engajamento no trabalho à medida que varia o tempo de serviço na escola. Por outro lado, não foi verificada tendência definida de variação do grau de engajamento no trabalho à medida que variam o gênero ou a idade.

Ao analisar os fatores que influenciaram o nível de engajamento no trabalho de servidores nas escolas, verificou-se que, na Escola nº 1, na qual as práticas de gestão de pessoas apareceram como um ponto positivo, os recursos para o trabalho se mostraram muito presentes. Já nas Escolas 2 e 3, que apresentaram carências nas práticas de gestão de pessoas, os recursos pessoais tiveram um papel mais importante na influência do grau de engajamento. Os dados, assim, sugerem que, no âmbito das instituições pesquisadas, no qual as ações de suporte aos servidores são insuficientes, os recursos pessoais, como perseverança e resiliência, assumem posição de destaque como influenciadores do engajamento no trabalho. Por outro lado, quando as ações de suporte são satisfatórias, os recursos pessoais perdem espaço para os recursos no trabalho como elemento positivo de influência no grau de engajamento no trabalho.

Percebeu-se, também, que o comportamento dos alunos pode influenciar no nível de engajamento no trabalho dos servidores. Essa interação servidores-alunos, que pode ser enquadrada no conceito de *job crafting*, foi identificada na Escola nº 2 como fator negativo de in-

fluência do grau de engajamento, no qual os níveis de recursos pessoais foram maiores e os de recursos para o trabalho, menores. Dessa constatação, é possível supor que os docentes e servidores administrativos podem precisar da elevação de doses de recursos pessoais para manter os níveis adequados de engajamento no trabalho, quando as atividades são desempenhadas em um ambiente hostil por parte dos alunos.

### 8.2 QUANTO À SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS RECEBIDOS

Verificou-se que, nas três instituições, os índices de satisfação situaram-se em patamares inferiores a zero, revelando que o nível de expectativa média foi maior que o nível de percepção média.

Uma tendência de aumento do grau de satisfação, porém, foi verificada à medida que varia o ano/período cursado pelo aluno. Por outro lado, como no caso do engajamento no trabalho de professores e servidores administrativos, não foi verificada tendência definida de variação do grau de satisfação dos alunos, à medida que variam o gênero ou a idade.

Observou-se, ainda, que as dimensões que obtiveram níveis de satisfação mais baixos foram “aspectos tangíveis” e “confiabilidade”. Por essa razão, essas áreas se caracterizaram como aquelas que necessitam maior atenção dos gestores públicos nessas escolas.

Quando examinados os fatores que influenciaram o nível de satisfação de cidadãos com os serviços recebidos, a confiabilidade, a empatia e os resultados se destacaram como fatores positivos, indicando que os elementos relacionados à interação entre servidores e alunos, bem como aos resultados decorrentes no ensino, têm papel preponderante na satisfação dos alunos.

A respeito dos fatores influenciadores negativos da satisfação, a categoria “aspectos tangíveis” foi a mais citada, representando a maior parte das ideias relatadas pelos sujeitos da pesquisa em suas respostas à questão aberta sobre satisfação. Esse resultado foi ratificado na pesquisa quantitativa, na qual essa dimensão apareceu como uma das mais importantes para a composição final dos resultados do nível de satisfação. Registra-se, também, o tema “segurança”, que teve expressiva quantidade de referências nos depoimentos como fator negativo, tendo aparecido, também, na pesquisa qualitativa como ponto de atenção (segurança na escola).



### 8.3 QUANTO À CREDIBILIDADE DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

Em termos de credibilidade, a Escola nº 1 obteve uma média alta, superior a cinco (numa escala de zero a seis), enquanto as outras duas escolas ficaram bem abaixo, com médias inferiores a quatro.

Quando comparados os resultados dos graus de credibilidade com os atributos sociodemográficos dos alunos respondentes, não foi verificada tendência definida de variação do grau de credibilidade, à medida que variam o ano/período, gênero ou idade.

Em relação aos fatores que influenciaram de forma positiva o nível de credibilidade das escolas, as categorias mais citadas pelos respondentes foram “confiabilidade”, “receptividade”, “empatia” e “resultados”, elementos semelhantes àqueles identificados na avaliação da satisfação, revelando uma coincidência entre os elementos direcionadores de credibilidade e satisfação.

A respeito dos fatores influenciadores negativos da credibilidade, a maior ênfase também foi dada pelos respondentes à categoria “aspectos tangíveis”, concentrando a grande maioria das ideias relatadas pelos alunos em suas respostas à questão aberta sobre credibilidade. Vale ressaltar, ainda, que os temas “segurança” e “empatia” obtiveram uma quantidade expressiva de depoimentos. Comparando os resultados de credibilidade com os de satisfação, observou-se que “aspectos tangíveis” e “segurança” apareceram como fatores influenciadores negativos mais importantes dos dois constructos.

A coincidência de influenciadores positivos e negativos de credibilidade e satisfação sugere uma forte relação entre esses constructos, o que foi confirmado nas verificações entre os blocos da cadeia, apresentadas no item a seguir.

### 8.4 QUANTO À EXISTÊNCIA DAS RELAÇÕES PREVISTAS NA CADEIA DE VALOR DE SERVIÇOS DO SETOR PÚBLICO

Quando analisados os resultados das duas escolas estaduais do ensino médio nesta pesquisa, foram confirmadas as seguintes relações: quanto maior o grau de engajamento no trabalho dos servidores, maiores os níveis de satisfação com os serviços recebidos e maiores os graus de credibilidade das instituições. Ou seja, aparentemente, no universo das escolas estaduais do ensino médio, engajamento no trabalho dos professores e servidores administrativos relaciona-se positivamente com satisfação dos alunos e credibilidade das instituições percebida pelos alunos.

Quando analisada a relação entre satisfação e credibilidade, no âmbito das três escolas, o estudo mostrou que satisfação maior é correspondida por credibilidade maior. Adicionalmente, foi demonstrada a existência de correlações entre os constructos “credibilidade” e “satisfação”, bem como entre “credibilidade” e vários itens das dimensões de “satisfação” do instrumento Servqual.

Entretanto, para os dados referentes à Escola nº 3, não foram confirmadas as relações previstas na teoria entre os níveis de engajamento no trabalho e satisfação/credibilidade, porquanto a escola federal, em comparação com as outras duas escolas, obteve os maiores índices de engajamento no trabalho e os menores de satisfação e de credibilidade.

Averiguando os fatores influenciadores dos graus dos três constructos, referentes às três escolas, não foi identificada característica peculiar à escola federal que pudesse explicar os níveis superiores de engajamento no trabalho e/ou inferiores de satisfação/credibilidade, em relação às outras duas escolas estaduais. As possíveis causas dessa situação, a serem verificadas em próximas pesquisas, poderiam estar relacionadas ao fato de os alunos da escola federal terem vivenciado várias interrupções nas aulas devido às constantes greves dos servidores, além de eventuais frustrações em não obterem colocações no mercado, o que poderia ter afetado, negativamente, o binômio “satisfação-credibilidade”.

Outra possibilidade, também não detectada nos dados obtidos neste estudo, poderia ser decorrente da existência de um suporte institucional aos servidores mais desenvolvido na escola federal, em relação a instituições da rede estadual, o que teria influenciado positivamente os níveis de engajamento no trabalho.

Por fim, diante das análises realizadas neste estudo, conclui-se que a confirmação da existência de relações entre engajamento no trabalho, satisfação de cidadãos/alunos e credibilidade nas instituições públicas estaduais de ensino médio pesquisadas poderá incentivar a elaboração de novas estratégias para garantir o engajamento do servidor público, a fim de elevar os níveis de satisfação de alunos e de credibilidade das entidades de ensino. Nesse sentido, os gestores públicos podem definir ações gerenciais com foco nos direcionadores do engajamento no trabalho, especialmente no que se refere à gestão das pessoas, visando à melhoria na qualidade dos serviços e consequente elevação da satisfação dos cidadãos e da credibilidade das instituições, elementos da Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público.

Por outro lado, a não confirmação da existência de relações entre engajamento no trabalho, satisfação de cidadãos/alunos e credibilidade na instituição federal de ensino médio/técnico talvez esteja a sugerir que os graus de satisfação e de credibilidade podem estar relacionados a outros

fatores, que se sobreporiam, em importância, ao engajamento no trabalho ou que atenuariam o seu impacto. Essa possibilidade indicaria que a relação entre os três constructos, como proposta pela teoria da Cadeia de Valor de Serviços do Setor Público, é mais frágil do que se pensava.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, S. et al. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: people and performance*. Bingley, Reino Unido, v. 2, n. 1, p. 7–35, 2015.

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

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

BOUCKAERT, G.; VAN DE WALLE, S. Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*. [S.l.], v. 69, n. 3, p. 329–344, 2003. Disponível em: <<http://repub.eur.nl/pub/41531>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

BRASIL. Discurso da presidente Dilma Rousseff na posse de seu segundo mandato, 2015. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-compromisso-constitucional-perante-o-congresso-nacional-1>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

COWELL, R.; DOWNE, J.; MARTIN, S.; CHEN, A. Public confidence and public services: it matters what you measure. *Bristol*, Reino Unido, v. 40, n. 1, p. 120–140, 2012.

HARDING, L. Service satisfaction, competence and caring: examining the influence of experience with the public bureaucracy on citizen attitudes of trust in government. *Knoxville*: University of Tennessee, 2013.

HEINTZMAN, R.; MARSON, B. People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Science*. [S.l.], v. 71, n. 4, p. 549–575, 2005.

\_\_\_\_\_. From research to results: a decade of results-based service improvement in Canada. *Institute of Public Administration*. Toronto, Canadá, 2009.

HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN G.; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. Boston, EUA, v. 72, n. 2, p. 164–174, 1994.

MORGESON III, F. Citizen satisfaction: improving government performance, efficiency, and citizen trust. *Nova York*, EUA: Palgrave Macmillan, 2014.

\_\_\_\_\_. Expectations, disconfirmation, and citizen satisfaction with the US Federal Government: testing and expanding the model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, n. 2, p. 289–305, 2013. Disponível em: <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/23/2/289>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

OLIVER, R. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. Germantown, EUA, v. 17, n. 4, p. 460–469, 1980.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Trust in government, policy effectiveness and the governance agenda. In: *Government at a glance 2013*. Paris: OECD Publishing, 2013. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2013/trust-in-government-policy-effectiveness-and-the-governance-agenda\\_gov\\_glance-2013-6-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2013/trust-in-government-policy-effectiveness-and-the-governance-agenda_gov_glance-2013-6-en)>. Acesso em: 8 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Education at a glance 2014. In: *OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. [S.l.], v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PORTO-MARTINS, P.; BASSO-MACHADO, P.; BENEVIDES-PEREIRA, A. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*. Niterói, v. 25, n. 3, p. 629–644, 2013.

SCHAUFELI, W. Work Engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, Timis, Romênia, v. 14, n. 1, p. 3–10, 2012.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. Utrecht work engagement scale (Uwes). *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Tradução de GEPEB – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2009. Disponível em: <<http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals-2/>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

WISNIEWSKI, M. Using Servqual to assess customer satisfaction with public sector services, 2001. *Managing Service Quality: an international journal*, v. 11, n. 6, p. 380–388, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000006279>>. Acesso em: 9 mar. 2015.