REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

DO ENGAJAMENTO À SATISFAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE INTERNO EM UM CENTRO UNIVERSITÁRIO

FROM ENGAGEMENT TO SATISFACTION: THE ROLE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE INTERNAL CUSTOMER EXPERIENCE AT A UNIVERSITY CENTER

Ciências Sociais Aplicadas • 24/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795482457

Maria Katarina Ferreira Oliveira
Jurema Pereira Franco
Claudiane Diniz Da Silva

RESUMO

A gestão de pessoas no ambiente de serviços educacionais desempenha um papel estratégico na promoção da satisfação do cliente interno e do engajamento dos colaboradores, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados aos estudantes. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e engajamento dos colaboradores entre a equipe técnico-administrativa de um Centro Universitário em São Luís, Maranhão, Brasil. Quanto aos materiais e métodos, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de corte transversal, tendo sido realizada com colaboradores técnico-administrativos que atuam na instituição. Os resultados revelaram que o espírito de cooperação entre colegas é o principal motor do engajamento, seguido pela infraestrutura física e tecnológica, bem como pelo apoio e supervisão da liderança direta. Por outro lado, a integração inicial de novos colaboradores apresentou a menor contribuição para o engajamento. A pesquisa também identificou melhorias na comunicação interdepartamental e a ampliação de programas de treinamento específicos por departamento como as principais áreas a serem aprimoradas na instituição. Como contribuição, este estudo amplia a literatura sobre a "Cadeia de Lucro-Serviço" (Service-Profit Chain) aplicada a instituições de ensino superior privadas, demonstrando como um clima relacional coeso pode mitigar gargalos operacionais e sustentar o vigor e a dedicação dos colaboradores. Conclui-se que o engajamento dos colaboradores na instituição é impulsionado, primordialmente, por fatores relacionais e motivacionais intrínsecos, evidenciando a necessidade de fortalecer os processos de recrutamento e integração, o desenvolvimento profissional contínuo e a comunicação interdepartamental, visando otimizar a experiência do cliente interno.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Engajamento no Trabalho; Cliente Interno; Ambiente Universitário; Serviços Educacionais.

ABSTRACT

People Management in the educational services environment plays a strategic role in promoting internal customer satisfaction and employee engagement, directly influencing the quality of services provided to students. This study aims to analyze the relationship between People Management practices, job satisfaction, and employee engagement among administrative and technical staff at a University Center in São Luís, Maranhão, Brazil. Regarding the materials and methods, this research is characterized as quantitative, descriptive, and cross-sectional, and was conducted with administrative and technical employees currently working at the institution. The results revealed that the spirit of cooperation among colleagues is the main driver of employee engagement, followed by physical and technological infrastructure, as well as direct leadership support and supervision. Conversely, the initial integration of new employees showed the lowest contribution to engagement. The research also identified improvements in interdepartmental communication and the expansion of department-specific training programs as the institution's main areas for improvement. As a contribution, this study expands the literature on the Service-Profit Chain applied to private Higher Education Institutions, demonstrating how a cohesive relational climate can mitigate operational bottlenecks and sustain employees' vigor and dedication. It is concluded that employee engagement at the institution is primarily driven by relational and intrinsic motivational factors, highlighting the need to strengthen recruitment and integration processes, continuous professional development, and interdepartmental communication to optimize

the internal customer experience

Keywords: People Management; Employee Engagement; Internal Customer; University Environment; Educational Services.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas ocupa posição estratégica nas organizações contemporâneas, pois suas políticas e práticas contribuem para o desenvolvimento de competências, a organização das condições de trabalho e o alcance dos objetivos institucionais. Em organizações prestadoras de serviços, essa atuação ganha maior relevância, uma vez que a execução das atividades depende da interação entre pessoas, processos e recursos organizacionais (Chiavenato, 2022; Dutra, 2017).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), os colaboradores técnico-administrativos desempenham funções essenciais ao funcionamento dos processos acadêmicos e administrativos. Por essa razão, torna-se relevante compreender suas percepções sobre as práticas de gestão, as condições de trabalho e o ambiente organizacional. A Gestão de Pessoas, nesse contexto, não deve ser analisada apenas a partir das ações formais de Recursos Humanos, mas também das experiências construídas pelos colaboradores em suas relações cotidianas com a instituição e seus diferentes setores.

A perspectiva do cliente interno amplia essa compreensão ao considerar que os colaboradores, além de executarem suas atribuições, recebem informações, orientações, ferramentas e serviços de outros profissionais e departamentos. Berry (1981) contribui para essa abordagem ao destacar a importância de reconhecer os trabalhadores como público interno da organização.

Desse modo, a clareza das informações, a disponibilidade de recursos, a agilidade dos processos e a qualidade do suporte intersetorial constituem condições importantes para o desempenho das atividades.

Essa perspectiva relaciona-se à Cadeia de Lucro no Serviço, proposta por Heskett et al. (1994) e revisitada por Hogreve, Iseke e Derfuss (2022). O modelo estabelece relações entre a qualidade dos serviços internos, as atitudes e o desempenho dos colaboradores e, em determinadas condições, a qualidade percebida pelo cliente externo. Hogreve, Iseke e Derfuss (2022) reforçam, ainda, a importância de analisar a qualidade do serviço interno em conjunto com os sistemas de práticas de Gestão de Pessoas. No contexto educacional, essa abordagem permite discutir como as condições de trabalho, o desenvolvimento de competências e o suporte organizacional contribuem para a articulação entre as atividades administrativas e acadêmicas. Contudo, tais relações não permitem, isoladamente, formular conclusões sobre a satisfação dos estudantes, aspecto que não foi diretamente investigado nesta pesquisa.

Outro conceito relevante é o engajamento no trabalho, definido como um estado positivo relacionado às atividades profissionais e caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). O vigor corresponde à energia e à disposição para enfrentar as demandas profissionais; a dedicação envolve significado, entusiasmo e envolvimento com o trabalho; e a absorção refere-se à concentração e à imersão nas atividades realizadas.

Embora satisfação e engajamento possam coexistir, esses conceitos não são equivalentes. A satisfação corresponde à avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e de suas condições, enquanto o

engajamento se relaciona à energia e ao envolvimento dedicados às atividades. Essa distinção é importante para a interpretação dos resultados, uma vez que a pesquisa não utilizou instrumento específico para mensurar a satisfação global no trabalho.

A abordagem das demandas e dos recursos do trabalho, discutida por Bakker e Demerouti (2017), contribui para compreender a influência dos recursos organizacionais sobre a experiência profissional. Fatores como apoio social, autonomia, condições adequadas de trabalho e oportunidades de desenvolvimento podem favorecer experiências positivas e o envolvimento dos trabalhadores. Com base nessa perspectiva, esta pesquisa analisa aspectos como clareza das atribuições, reconhecimento, autonomia, orgulho profissional e cooperação entre colegas, contemplados no Bloco III do instrumento de coleta de dados.

O desenvolvimento de competências também constitui elemento importante para a qualidade dos serviços organizacionais. A capacidade de executar atividades com conhecimento, precisão e disposição para responder às demandas de outros setores contribui para a continuidade dos processos e para a qualidade do suporte interno. Martin, Klimoski e Henderson (2022) identificaram relações entre proficiência, adaptabilidade e proatividade dos trabalhadores e dimensões do serviço interno, como confiabilidade, segurança, responsividade e empatia. Esses resultados evidenciam a importância de desenvolver competências que permitam aos profissionais responder adequadamente às demandas e às mudanças do ambiente organizacional.

De maneira complementar, Chikazhe e Nyakunuwa (2022) discutem a contribuição do treinamento e do empoderamento dos

colaboradores para a qualidade percebida dos serviços, ressaltando também a relevância da comunicação interna e da motivação. Nessa perspectiva, a capacitação não deve ser compreendida como atividade isolada ou pontual, mas como parte de um processo contínuo de desenvolvimento profissional e aprimoramento das práticas organizacionais.

Nas instituições de ensino, a comunicação entre departamentos merece atenção especial devido à interdependência entre os setores administrativos e acadêmicos. Watermann, Behling e Bazzanello (2023), ao analisarem a comunicação interna em um centro universitário, ressaltam a importância de compreender os fluxos e os processos comunicacionais com base nas percepções de líderes, gestores e colaboradores administrativos. Desafios relacionados à integração de novos profissionais, à capacitação continuada e à comunicação intersetorial podem afetar a experiência dos colaboradores e a realização das atividades institucionais.

Diante desse cenário, estabelece-se a seguinte questão norteadora: quais são as percepções dos colaboradores técnico-administrativos sobre as práticas de Gestão de Pessoas, os fatores associados ao engajamento e as oportunidades de melhoria da experiência do cliente interno em um Centro Universitário de São Luís-MA?

O estudo justifica-se pela possibilidade de produzir um diagnóstico descritivo das percepções dos colaboradores técnico-administrativos participantes, identificando aspectos considerados favoráveis e oportunidades de aprimoramento dos processos internos. No âmbito institucional, os resultados podem subsidiar discussões e ações voltadas à integração de novos profissionais, ao desenvolvimento de competências, à comunicação intersetorial e ao

suporte organizacional. No campo acadêmico, a pesquisa busca contribuir para as discussões sobre Gestão de Pessoas e experiência do cliente interno no contexto da gestão universitária.

Assim, o objetivo geral consiste em analisar as percepções dos colaboradores técnico-administrativos sobre as práticas de Gestão de Pessoas, os fatores associados ao engajamento e as oportunidades de melhoria da experiência do cliente interno em um Centro Universitário de São Luís-MA.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- caracterizar o perfil profissional dos participantes;
- descrever suas percepções sobre as práticas de Gestão de Pessoas;
- identificar os fatores apontados como relacionados ao engajamento no trabalho;
- mapear as oportunidades de melhoria e as prioridades indicadas pelos participantes;
- propor ações organizacionais compatíveis com os resultados encontrados.

Com base nas contribuições teóricas apresentadas, a pesquisa considera a integração de novos colaboradores, a capacitação profissional, a comunicação entre departamentos, o desenvolvimento de competências e o suporte organizacional como aspectos relevantes para compreender a experiência do cliente interno. A análise desses elementos será realizada com base nos

dados coletados, respeitando os limites do instrumento aplicado e evitando atribuir aos resultados conclusões sobre dimensões que não tenham sido diretamente investigadas.

2. MATERIAIS E MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva e transversal. O delineamento permitiu organizar e descrever as percepções dos participantes por meio de frequências absolutas e relativas e de médias aritméticas dos itens avaliados em escala Likert. Por seu caráter descritivo e pelo processo de seleção da amostra, o estudo não pretende estabelecer relações causais nem generalizar os resultados para todos os colaboradores da instituição.

A pesquisa foi desenvolvida em um Centro Universitário localizado no município de São Luís–MA. A amostra, não probabilística e por conveniência, foi composta por 16 colaboradores técnico-administrativos que aceitaram participar voluntariamente. Foram incluídos profissionais técnico-administrativos em exercício na instituição que concordaram com a participação mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O número total de colaboradores elegíveis não foi informado no material disponibilizado; por esse motivo, não é possível calcular a proporção da população institucional representada pelos participantes.

A participação ocorreu de forma voluntária e anônima. As respostas foram tratadas de maneira agregada, sem identificação individual dos participantes, preservando a confidencialidade das informações e evitando sua utilização para avaliação funcional.

A coleta de dados ocorreu em setembro de 2026, nos turnos matutino e vespertino, por meio de questionário estruturado e

anônimo, aplicado em formulário impresso. O instrumento foi organizado em cinco blocos: Bloco I, perfil profissional e caracterização da amostra; Bloco II, práticas de Gestão de Pessoas (GP1 a GP5), avaliadas em escala Likert de 1 a 5; Bloco III, fatores associados ao engajamento (ENG1 a ENG5), também em escala Likert de 1 a 5; Bloco IV, oportunidades de melhoria (MEL1 a MEL5), em escala Likert de 1 a 5; e Bloco V, priorização de ações de melhoria, com possibilidade de assinalar até três opções.

As respostas foram tabuladas no Microsoft Excel. A análise foi descritiva, com cálculo de frequências absolutas (n), frequências relativas (%) e médias aritméticas para os itens avaliados em escala Likert. Para o Bloco V, foram contabilizadas as menções de cada prioridade, considerando que cada participante poderia selecionar até três opções. Não foram apresentados desvios-padrão, testes inferenciais ou análises de associação; por isso, tais procedimentos não são atribuídos ao estudo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Caracterização da Amostra e do Perfil Profissional

A caracterização da amostra (N = 16) considerou o tempo de atuação na instituição e o regime de jornada de trabalho, conforme apresentado na Figura 1.

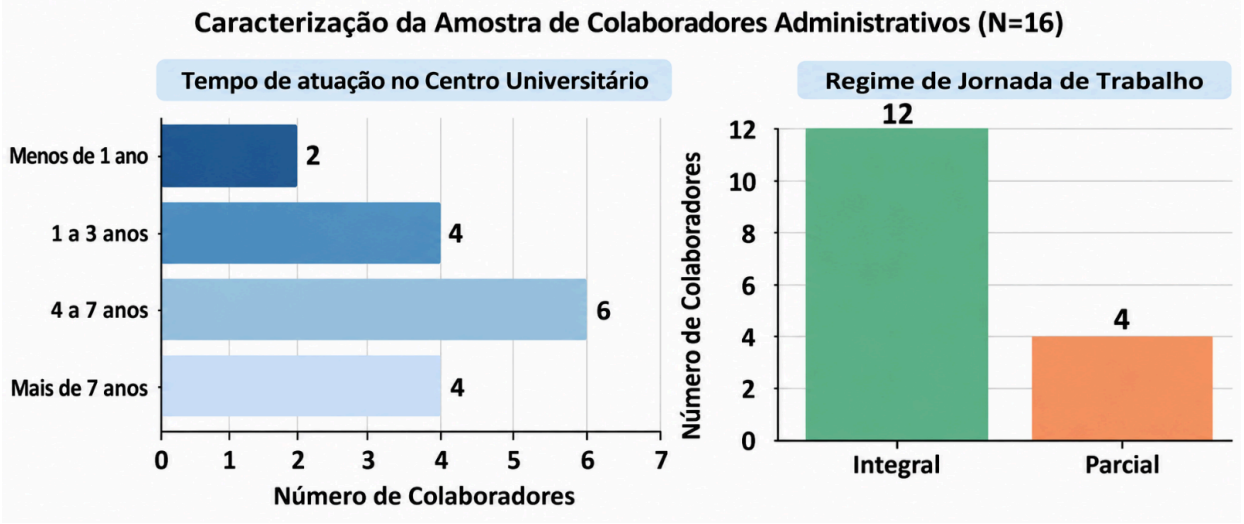


Figura 1. Perfil Profissional dos Colaboradores Administrativos (Tempo de Atuação e Jornada)

Fonte: *Dados da pesquisa (2026).*

Quanto ao tempo de atuação, 12,5% (n = 2) dos participantes trabalhavam na instituição havia menos de um ano; 25,0% (n = 4), de um a três anos; 37,5% (n = 6), de quatro a sete anos; e 25,0% (n = 4), havia mais de sete anos. Em relação à jornada, 75,0% (n = 12) atuavam em regime integral e 25,0% (n = 4), em regime parcial.

A distribuição demonstra diversidade de tempo de vínculo entre os participantes, com maior frequência na faixa de quatro a sete anos. Como a amostra foi selecionada por conveniência e reúne 16 respondentes, essas características descrevem exclusivamente os participantes e não permitem afirmar que representem a totalidade dos colaboradores do Centro Universitário.

3.1.1. Diagnóstico das Práticas e Subsistemas de Gestão de Pessoas

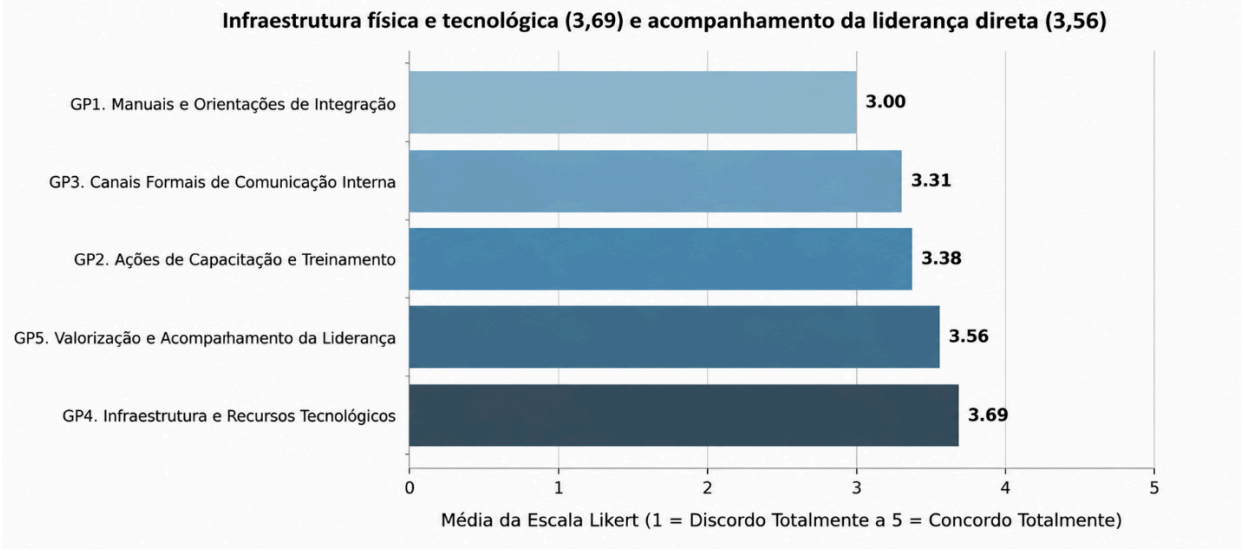


Figura 2. Avaliação Média das Práticas de Gestão de Pessoas (Bloco II)

Fonte: *Dados da pesquisa (2026).*

No Bloco II, avaliou-se a frequência e a presença das práticas estruturais de Gestão de Pessoas no ambiente de trabalho. Os resultados e médias estatísticas obtidos estão destacados na Figura 2.

A infraestrutura e os recursos tecnológicos (GP4) apresentaram a maior média do bloco (M = 3,69), seguidos pelo acompanhamento da liderança (GP5; M = 3,56), pelas ações de capacitação e treinamento (GP2; M = 3,38) e pelos canais formais de comunicação interna (GP3; M = 3,31). A disponibilidade de manuais e orientações para integração (GP1) registrou a menor média (M = 3,00). Esses valores indicam as médias observadas entre os itens avaliados, sem adoção de categorias classificatórias externas de satisfação.

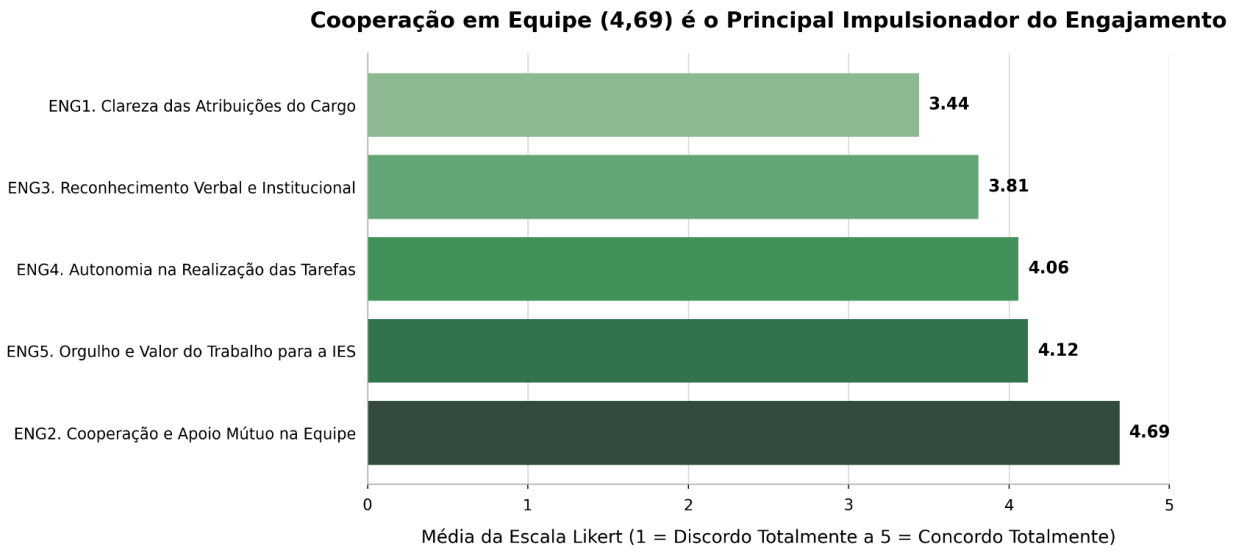
A menor média de GP1 sinaliza uma oportunidade de aprimoramento dos procedimentos de acolhimento e orientação inicial de novos colaboradores. A interpretação é compatível com a discussão sobre integração e desenvolvimento de pessoas apresentada por Chiavenato (2022), mas os dados não permitem afirmar, Nisoladamente, que a instituição não possua um programa

formal de onboarding; permitem apenas registrar a avaliação dos participantes sobre manuais e orientações disponíveis.

3.1.2. Fatores Associados Ao Engajamento no Trabalho

A análise do Bloco III permitiu mapear os fatores percebidos pelos colaboradores como indutores da motivação e do engajamento no ambiente administrativo universitário, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3. Fatores Impulsionadores do Engajamento dos Colaboradores (Bloco III)



Fonte: *Dados da pesquisa (2026).*

Entre os fatores investigados no Bloco III, a cooperação e o apoio mútuo na equipe (ENG2) apresentaram a maior média (M = 4,69). Na sequência, foram observados orgulho e valorização do trabalho para a instituição (ENG5; M = 4,12), autonomia na realização das tarefas (ENG4; M = 4,06), reconhecimento verbal e institucional (ENG3; M = 3,81) e clareza das atribuições do cargo (ENG1; M = 3,44). A cooperação foi, portanto, o indicador mais bem avaliado pelos participantes, não sendo possível concluir que seja causa direta do engajamento.

Os resultados mostram avaliações distintas entre os fatores relacionais, motivacionais e organizacionais considerados no instrumento. A cooperação entre colegas recebeu a maior média, enquanto a clareza das atribuições apresentou a menor média do bloco. Esses achados oferecem elementos para orientar ações de gestão, mas não permitem afirmar que um fator tenha produzido determinado nível de engajamento individual.

A interpretação dialoga com Schaufeli et al. (2002), que conceituam o engajamento a partir de vigor, dedicação e absorção, e com Bakker e Demerouti (2017), que destacam o papel dos recursos do trabalho, incluindo apoio social e autonomia. Como o instrumento utilizado avaliou fatores percebidos como impulsionadores do engajamento, e não aplicou uma escala validada completa de mensuração do construto, os resultados devem ser entendidos como percepções dos participantes sobre esses fatores.

3.1.3. Oportunidades de Melhoria e Priorização Organizacional

O diagnóstico das oportunidades de melhoria combinou as médias de concordância do Bloco IV com as escolhas de prioridades diretas do Bloco V. Os resultados são apresentados nas Figuras 4 e 5, respectivamente.

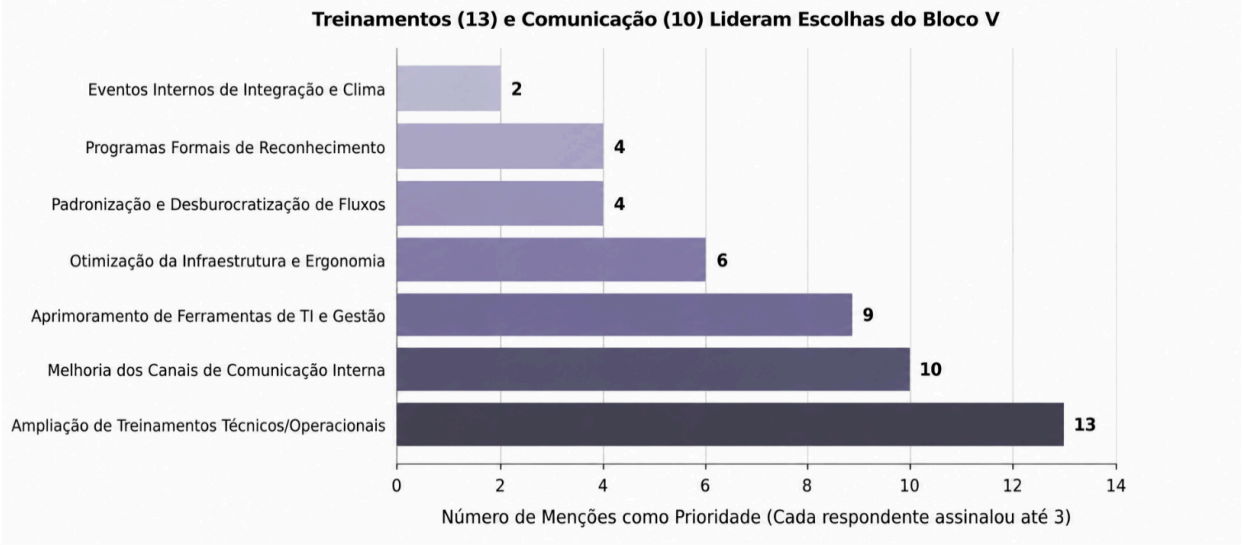


Figura 4. Grau de Concordância sobre Oportunidades de Melhoria (Bloco IV)

Fonte: *Dados da pesquisa (2026).*

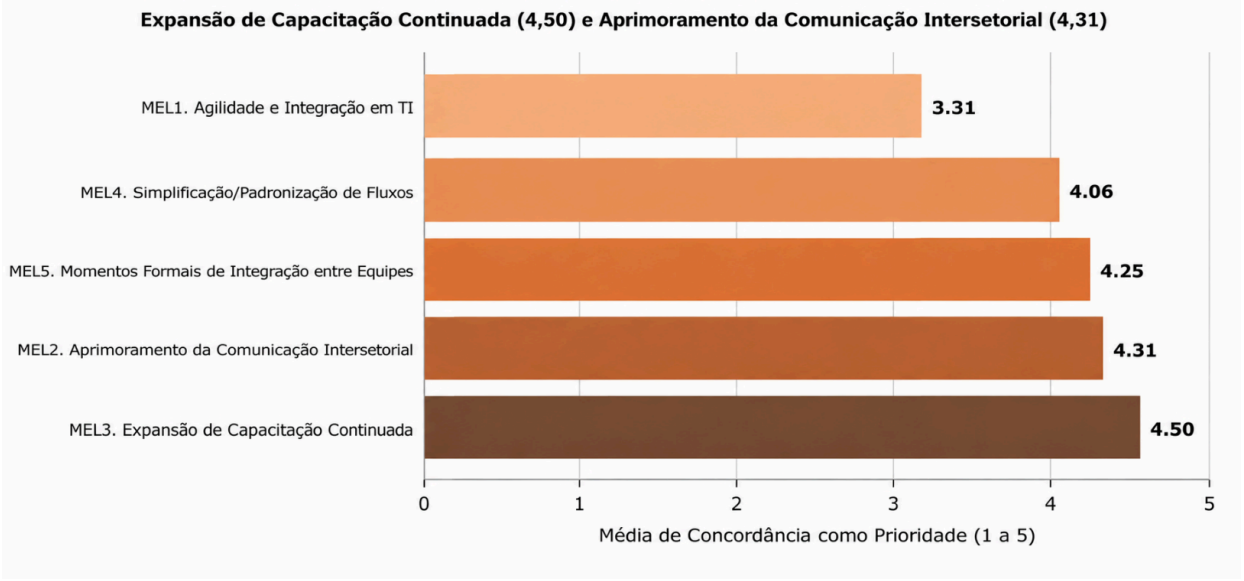


Figura 5. Prioridades de melhoria indicadas pelos participantes (Bloco V)

Fonte: *Dados da pesquisa (2026).*

A Tabela 1 apresenta, de forma descritiva, as médias dos itens do Bloco IV e as contagens das prioridades correspondentes no Bloco V. As correspondências são aproximadas por afinidade temática entre os enunciados dos dois blocos; por isso, não devem ser interpretadas como medidas idênticas.

Tabela 1. Médias de oportunidades de melhoria e prioridades relacionadas

Indicador / prioridade relacionada	Média (Bloco IV)	Menções (Bloco V)
Capacitação continuada / treinamentos técnicos e operacionais	4,50 (MEL3)	13 (81,3%)
Comunicação intersetorial / canais de comunicação interna	4,31 (MEL2)	10 (62,5%)
Agilidade e integração em TI / ferramentas de TI e gestão	3,31 (MEL1)	9 (56,3%)
Padronização e simplificação de fluxos	4,06 (MEL4)	4 (25,0%)
Integração entre equipes / eventos internos de integração e clima	4,25 (MEL5)	2 (12,5%)
Fonte: Dados da pesquisa (2026).		

3.2. Discussão Integrada e Proposta de Intervenção Organizacional

No Bloco IV, a maior média foi observada em expansão da capacitação continuada (MEL3; M = 4,50), seguida pelo aprimoramento da comunicação intersetorial (MEL2; M = 4,31), pelos momentos formais de integração entre equipes (MEL5; M = 4,25), pela simplificação e padronização de fluxos (MEL4; M = 4,06) e pela agilidade e integração em tecnologia da informação (MEL1; M = 3,31). No Bloco V, a ampliação de treinamentos técnicos e operacionais recebeu 13 menções (81,3% dos 16 participantes), enquanto a melhoria dos canais de comunicação interna recebeu 10 menções (62,5%). Como cada respondente podia selecionar até três opções, os percentuais representam a proporção de participantes que assinalou cada prioridade e não parcelas exclusivas de um total.

Os resultados dialogam com Chikazhe e Nyakunuwa (2022), que identificaram associação positiva entre treinamento de funcionários e qualidade percebida do serviço, além de apontarem a relevância da comunicação interna e da motivação. Martin, Klimoski e Henderson (2022) também observaram que a proficiência e a adaptabilidade dos colaboradores se relacionam a dimensões do serviço interno, como confiabilidade e responsividade. Essas pesquisas oferecem sustentação teórica para discutir a importância de capacitação e comunicação, embora não constituam evidência de que os mesmos efeitos tenham sido medidos nesta instituição.

No contexto pesquisado, as prioridades indicadas sugerem que os participantes reconhecem espaço para ampliar a capacitação técnica e aperfeiçoar os canais de comunicação entre setores. Tais necessidades podem estar relacionadas à atualização de conhecimentos, à circulação de informações e à coordenação de rotinas. Entretanto, como o estudo não mediu diretamente atrasos, retrabalho ou satisfação dos estudantes, esses efeitos devem ser tratados como possibilidades a serem avaliadas em pesquisas futuras, e não como resultados comprovados pela pesquisa.

3.2.1. Plano de Ação Organizacional

A leitura integrada dos resultados indica a coexistência de aspectos mais bem avaliados — como infraestrutura e recursos tecnológicos (GP4) e cooperação entre colegas (ENG2) — com oportunidades de aprimoramento relacionadas à integração inicial (GP1), à capacitação continuada (MEL3) e à comunicação intersetorial (MEL2). Essa combinação é coerente com a abordagem revisada da Cadeia de Lucro no Serviço, na qual Hogreve, Iseke e Derfuss (2022)

recomendam compreender a qualidade do serviço interno como resultado de sistemas articulados de práticas de Gestão de Pessoas.

A cooperação entre colegas foi o fator mais bem avaliado no bloco de engajamento, enquanto a infraestrutura e os recursos tecnológicos obtiveram a maior média entre as práticas de Gestão de Pessoas. Esses achados descrevem percepções favoráveis dos respondentes, mas não demonstram, por si só, efeitos sobre produtividade, satisfação global ou qualidade do atendimento externo.

A demanda por capacitação e comunicação também encontra aproximação com Watermann, Behling e Bazzanello (2023), que estudaram os fluxos e processos de comunicação interna em um centro universitário. A comparação reforça a pertinência de considerar a comunicação como parte da organização do trabalho administrativo e de planejar ações que tornem os fluxos mais claros e acessíveis.

Com base nas prioridades indicadas, propõem-se ações organizacionais organizadas em quatro eixos: (1) integração inicial, com manual de orientação e acompanhamento de novos colaboradores; (2) capacitação continuada, com levantamento periódico das necessidades de treinamento e ações técnicas específicas por setor; (3) comunicação intersetorial, com definição de canais, responsáveis e fluxos para encaminhamento e acompanhamento das demandas; e (4) melhoria dos processos e dos recursos tecnológicos, com identificação de etapas que possam ser simplificadas ou apoiadas por ferramentas institucionais.

A efetividade das ações propostas deverá ser acompanhada por indicadores definidos pela instituição, como participação nos treinamentos, avaliação dos conteúdos, tempo de resposta entre setores, volume de solicitações pendentes e percepção dos colaboradores em avaliações periódicas. Esses indicadores não foram mensurados nesta pesquisa; constituem sugestões para acompanhamento de futuras intervenções.

Para operacionalizar a proposta, recomenda-se o seguinte plano de intervenção:

1. Eixo I - Onboarding e Integração Inicial: Elaboração do Manual do Colaborador e implementação do Sistema de Apadrinhamento (Buddy System) com mentores veteranos para acolhimento nos primeiros 15 dias de trabalho;

2. Eixo II - Plano de Desenvolvimento Continuado (PDC): Mapeamento de Necessidades de Treinamento (MNT) com foco em oficinas técnicas e operacionais específicas para cada setor administrativo;

3. Eixo III - Matriz de Comunicação e SLA Intersetorial: Definição formal de prazos de atendimento entre departamentos (Service Level Agreement) e reuniões trimestrais de alinhamento de fluxos;

4. Eixo IV - Otimização de TI e Service Desk: Automação de processos burocráticos repetitivos e centralização de solicitações em sistema integrado.

4. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as percepções dos colaboradores técnico-administrativos sobre as práticas de Gestão de Pessoas, os fatores associados ao engajamento e as oportunidades de melhoria da experiência do cliente interno em um Centro Universitário de São Luís–MA. A análise descritiva dos dados permitiu identificar os aspectos mais bem avaliados na dinâmica institucional, bem como as prioridades apontadas pelos participantes.

Em relação às dimensões da experiência de trabalho, os resultados evidenciaram a cooperação e o apoio mútuo entre colegas como o elemento de maior destaque positivo, acompanhados pelo sentimento de orgulho, pela valorização do trabalho e pela autonomia no desempenho das funções. Em contrapartida, o reconhecimento profissional e a clareza das atribuições figuraram em patamares mais modestos de avaliação. No tocante à estrutura operacional, a infraestrutura e os recursos tecnológicos destacaram-se positivamente, ao passo que a disponibilidade de manuais e as orientações formais de integração registraram a menor valoração. Cumpre ressaltar que tais achados refletem estritamente as percepções dos respondentes, não devendo ser interpretados como relações de causalidade.

No que tange às oportunidades de melhoria, a capacitação continuada e a comunicação intersetorial sobressaíram-se como demandas centrais. Essa priorização foi corroborada pela expressiva indicação da necessidade de treinamentos técnicos e operacionais, aliada ao aprimoramento dos canais formais de comunicação interna. Dessa forma, o desenvolvimento profissional e o fluxo informacional constituem o núcleo das ações estratégicas requeridas pela equipe, em conjunto com o fortalecimento da

integração inicial de novos funcionários e o aperfeiçoamento dos processos rotineiros.

Com base nesses diagnósticos, recomenda-se à instituição: (a) estruturar um programa formal de acolhimento e integração para novos colaboradores; (b) elaborar planos contínuos de capacitação alinhados às especificidades de cada setor; (c) otimizar os canais e fluxos de comunicação intersetorial; e (d) revisar os fluxos e processos administrativos vigentes. Recomenda-se, ainda, a implementação de indicadores periódicos de acompanhamento para mensurar a efetividade dessas iniciativas e monitorar a percepção dos colaboradores ao longo do tempo.

Por fim, a interpretação desses resultados deve considerar as limitações metodológicas do estudo, caracterizado por um delineamento transversal, descritivo e amostragem não probabilística restrita a uma única instituição de ensino superior. Tais fatores inviabilizam a generalização dos achados para a totalidade dos colaboradores ou o estabelecimento de inferências causais. Ademais, não foram empregadas escalas validadas para mensuração da satisfação global no trabalho, tampouco foram incorporadas as avaliações dos estudantes quanto à qualidade do atendimento prestado. Para investigações futuras, sugere-se a ampliação do tamanho amostral, a utilização de instrumentos validados para engajamento e satisfação, e a realização de estudos longitudinais que avaliem os impactos das intervenções propostas no modelo pré e pós-implementação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. La teoría de las demandas y recursos laborales. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,** v. 33, n. 2, p. 73-85, 2017.

BERRY, Leonard L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking,** v. 3, p. 33-40, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIKAZHE, Lovemore; NYAKUNUWA, Esthery. Promotion of perceived service quality through employee training and empowerment: the mediating role of employee motivation and internal communication. **Services Marketing Quarterly,** v. 43, n. 3, p. 294-311, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1992560.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HESKETT, James L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review,** v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

HOGREVE, Jens; ISEKE, Anja; DERFUSS, Klaus. The service-profit chain: reflections, revisions, and reimaginations. **Journal of Service Research,** v. 25, n. 3, p. 460-477, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/10946705211052410.

MARTIN, Scott; KLIMOSKI, Richard; HENDERSON, Alexandra. Improving internal service: identifying the roles of employee proficiency, adaptivity and proactivity. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,** v. 9, n. 1, p. 50-67, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2020-0178.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies,** v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

WATERMANN, Carlos Enrique; BEHLING, Hans Peder; BAZZANELLO, Vagner Luis. Comunicação interna em um Centro Universitário: uma análise da percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna. **Desenvolvimento em Questão,** v. 21, n. 59, p. 1-18, 2023. DOI: https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13494.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Mapeamento de Práticas de Gestão de Pessoas, Fatores de Engajamento e Oportunidades de Melhoria

Instruções: Este formulário é estritamente anônimo e tem finalidade exclusiva de levantamento de dados acadêmicos para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Responda assinalando com um “X” a opção que melhor descreve sua percepção quanto às práticas organizacionais.

BLOCO I – PERFIL PROFISSIONAL (CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA).

1. Tempo de atuação profissional no Centro Universitário:

☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 4 a 7 anos ☐ Mais de 7 anos

2. Regime de Jornada de Trabalho:

☐ Parcial (até 30 horas semanais) ☐ Integral (40 a 44 horas semanais).

3. Área / Setor de atuação no segmento administrativo (opcional):

BLOCO II – IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS

Avalie a frequência/presença das seguintes práticas estruturais no seu ambiente de trabalho:

Afirmação avaliada	1	2	3	4	5
GP1. A instituição disponibiliza manuais, orientações ou procedimentos claros	☐	☐	☐	☐	☐

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/do-engajamento-a-satisfacao-o-papel-da-gestao-de-pessoas-na-experiencia-do-cliente-interno-em-um-centro-universitario?noblockage

Escala: 1 = Discordo Totalmente (DT); 2 = Discordo (D); 3 = Neutro (N); 4 = Concordo (C); 5 = Concordo Totalmente (CT).

BLOCO III – FATORES IMPULSIONADORES DO ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Assinale o quanto cada fator a seguir influencia no seu engajamento e motivação diária:

Afirmação avaliada	1	2	3	4	5
ENG1. A clareza das atribuições do meu cargo contribui para o meu entusiasm	☐	☐	☐	☐	☐

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/do-engajamento-a-satisfacao-o-papel-da-gestao-de-pessoas-na-experiencia-do-cliente-interno-em-um-centro-universitario?noblockage

Escala: 1 = Discordo Totalmente (DT); 2 = Discordo (D); 3 = Neutro (N); 4 = Concordo (C); 5 = Concordo Totalmente (CT).

BLOCO IV – MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA E APRIMORAMENTO

Indique o grau de concordância quanto às prioridades de melhoria dos processos no Centro Universitário:

Afirmação avaliada	1	2	3	4	5
MEL1. A agilidade e integração nos	☐	☐	☐	☐	☐

sistemas de tecnologia da informaçã					

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/do-engajamento-a-satisfacao-o-papel-da-gestao-de-pessoas-na-experiencia-do-cliente-interno-em-um-centro-universitario?noblockage

Escala: 1 = Discordo Totalmente (DT); 2 = Discordo (D); 3 = Neutro (N); 4 = Concordo (C); 5 = Concordo Totalmente (CT).

BLOCO V – PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE MELHORIA PARA O ENGAJAMENTO

Assinale até 3 (três) práticas organizacionais que você considera PRIORITÁRIAS para elevar o engajamento e a eficiência nos setores administrativos:

☐ Ampliação de treinamentos técnicos e operacionais específicos por setor

☐ Aprimoramento das ferramentas de TI e dos sistemas de gestão corporativa

☐ Melhoria dos canais de comunicação interna e intersetorial

☐ Implementação de programas formais de reconhecimento de desempenho

☐ Otimização da infraestrutura física e ergonômica dos postos de trabalho

☐ Promoção de eventos internos de integração e fortalecimento do clima organizacional

☐ Padronização e desburocratização dos fluxos de trabalho e rotinas.

Agradecemos sinceramente pela sua valiosa colaboração!