



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DOUTORADO PROFISSIONAL EM POLÍTICA PÚBLICAS

TESE DE DOUTORADO

**INTEGRANDO PERSPECTIVAS: CAPACIDADES ESTATAIS E SUA RELAÇÃO COM
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO DE
SERVIDORES E SERVIDORAS DA FIOCRUZ**

Juliana Bezerra de Souza

Brasília, DF
2026

**INTEGRANDO PERSPECTIVAS: CAPACIDADES ESTATAIS E SUA RELAÇÃO COM
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO DE
SERVIDORES E SERVIDORAS DA FIOCRUZ**

Juliana Bezerra de Souza

Tese apresentada ao Programa de Doutorado Profissional em Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Julia Maurmann Ximenes

Brasília, DF
2026

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

S7293i Souza, Juliana Bezerra de
Integrando perspectivas: capacidades estatais e sua relação com
práticas organizacionais que promovem o engajamento de servidores e
servidoras da Fiocruz / Juliana Bezerra de Souza.-- Brasília: Enap,
2026.
138 f.: il.

Tese (Doutorado – Programa de Doutorado Profissional em Políticas
Públicas) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2026.

Orientação: Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes

1. Engajamento no Trabalho. 2. Servidor Público - Fiocruz. 3.
Gestão de Pessoas. 4. Capacidade Estatal. 5. Satisfação no Trabalho.
6. Liderança. I. Título. II. Ximenes, Julia Maurmann orient.

CDD 352.660981

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB1/1425



ATA DA BANCA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE DOUTORADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Aluno (a): Juliana Bezerra de Souza

Ano de Ingresso: 2021

Título da Tese: Integrando perspectivas: Capacidades estatais e sua relação com práticas organizacionais que promovem o engajamento de servidores e servidoras da Fiocruz

Orientador: Profa. Dra. Júlia Maurmann Ximenes

Avaliadores: Prof. Dr. Antonio Claret Campos Filho

Profa. Dra. Regina Luna Santos de Souza

Profa. Dra. Marizaura Reis de Souza Camões

Profa. Dra. Priscila Ferraz Soares

Avaliação:

☒ Aprovada

☐ Aprovada com ressalvas

☐ Reprovada

Brasília, 11 de fevereiro de 2026

DocuSigned by:

Avaliador

DocuSigned by:
Regina Luna Santos de Souza

Avaliadora

Assinado por:
Marizaura Reis de Souza Camões

Avaliadora

Assinado por:
Priscila Ferraz Soares

Avaliadora

DocuSigned by:
Júlia Maurmann Ximenes

Orientadora

ENAP

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL

UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Dedico este trabalho aos trabalhadores e
trabalhadoras da Fundação Oswaldo Cruz.

Agradecimentos

À minha orientadora, Julia Ximenes, por todas as trocas e aprendizados que tivemos nessa jornada, mas, especialmente, por ter seguido comigo quando eu decidi mudar o tema da tese para algo muito distinto do que havíamos pactuado inicialmente. Muito obrigada professora.

Aos colegas da Fiocruz Brasília que foram fundamentais para a elaboração desta tese, cada um contribuiu com sua dedicação, competência e profissionalismo, de diferentes formas: Robert Muzy, Mariella Costa, Jandersen Gimenez, João Miguel Estephano, Katia Zeredo e Juliana Mota. Obrigada por caminharem comigo.

Aos colegas da Fiocruz que participaram da etapa de grupo focal e aos servidores e servidoras da Instituição que dedicaram seu tempo a responder ao questionário da etapa de levantamento. Sem as contribuições de vocês, esta pesquisa não teria sido possível. Gratidão.

Tudo que é dito, é dito por um observador.

Humberto Maturana

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Contextualização	16
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo Geral	20
1.2.2. Objetivos Específicos	20
1.3. Delimitação do estudo	21
1.4. Relevância do estudo.....	22
2. ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS.....	25
2.1. Capacidades estatais e recursos burocrático-organizacionais	25
2.2. Engajamento no trabalho no serviço público e o componente organizacional	29
2.3. Convergências entre os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho no trabalho no serviço público	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1. Realização de Grupo Focal com gestores da Fiocruz	39
3.2. Realização de levantamento (<i>survey</i>) por meio da aplicação de questionário aos servidores da Fiocruz	44
3.3. Procedimentos de análise de dados do levantamento (<i>survey</i>)	50
3.3.1. Comparações bivariadas de médias.....	50
3.3.2. ANOVA e testes estatísticos reportados	50
3.3.3. Modelagem multivariada do engajamento	51
3.4. Desenvolvimento de painel de gestão com os dados da pesquisa.....	52
3.5. Procedimentos éticos.....	52
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1. Variáveis organizacionais priorizadas aplicáveis à Fiocruz.....	56
4.2. Levantamento (<i>survey</i>) realizado	65
4.2.1. Caracterização da amostra e comparações bivariadas.....	66
4.2.2. Análise multivariada do nível de engajamento	88
4.2.3. Relação entre ações institucionais e nível de engajamento.....	92
4.2.4. Verificação de robustez	97
4.3.2. Sugestões dos respondentes para promover o engajamento.....	100
4.3. Painel de gestão com os dados coletados na etapa de levantamento (<i>survey</i>)	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

APÊNDICE 1- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL.....	117
APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DO LEVANTAMENTO (SURVEY)	120
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DO GRUPO FOCAL COM GESTORES DA FIOCRUZ.....	122
APÊNDICE 4 – RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL À PERGUNTA 4	124
APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA FIOCRUZ	126
APÊNDICE 6 – PAINEL DE GESTÃO COM OS DADOS COLETADOS NA ETAPA DE LEVANTAMENTO (<i>SURVEY</i>)	135
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DO BEM-ESTAR E TRABALHO (UWES), VERSÃO REDUZIDA DE 9 (NOVE) ITENS.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível básico (ontológico), secundário (constitutivo) e indicativo (realista) do conceito de capacidade estatal	26
Figura 2: Mapa de antecedentes, resultados e contingências/moderadores contextuais descobertos pela revisão	31
Figura 3: Marco analítico proposto para engajamento no trabalho no setor público.....	32
Figura 4: Visão dos especialistas sobre as variáveis antecedentes ao engajamento no trabalho dos servidores públicos	34
Figura 5: Forma de apresentação da Questão 17 no questionário enviado aos servidores da Fiocruz com o objetivo de avaliar o engajamento no trabalho	48
Figura 6: Forma de apresentação das Questões 18, 19, 20 e 21 no questionário enviado aos servidores da Fiocruz com o objetivo de testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição priorizadas na etapa de grupo focal com gestores.....	49
Figura 7: Imagem recortada da tela do <i>chat</i> da reunião do grupo focal com as ações recomendadas e o número de votos de cada uma recebeu	62
Figura 8: Efeito da interação entre nível do cargo e gênero no engajamento.....	91
Figura 9: Efeito da interação entre escolaridade e gênero sobre o engajamento	91
Figura 10: Efeito da interação entre exercer ou ter exercido liderança com escolaridade sobre o engajamento	92
Figura 11: Mapa perceptual da associação entre nível de engajamento e ação institucional preferida	94
Figura 12: Mapa perceptual da relação entre engajamento e nota atribuída à Ação 1 (Formação de lideranças).....	95
Figura 13: Mapa perceptual da relação entre engajamento e nota atribuída à Ação 2 (Espaços participativos).....	96
Figura 14: Mapa perceptual da relação entre engajamento e percepção do impacto da Ação 3 (Reconhecimento e valorização)	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: “Policy capacity” – habilidades e recursos	27
Quadro 2: Menção aos(às) aspectos/variáveis organizacionais encontrados na literatura sobre Capacidades Estatais e Engajamento no trabalho no setor público, com base nos autores apresentados nesta tese	36
Quadro 3: Síntese metodológica da tese	38
Quadro 4: Resumo da caracterização do Grupo Focal com gestores da Fiocruz	41
Quadro 5: Perguntas para o Grupo Focal com gestores	42
Quadro 6: Resumo da caracterização da etapa de levantamento (<i>survey</i>) por meio da aplicação de questionário	45
Quadro 7: Associação entre as variáveis organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024) e as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento, de acordo com a percepção dos participantes do grupo focal	60
Quadro 8: Associação entre variáveis não organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024) e as variáveis apontadas pelos participantes do grupo focal	61
Quadro 9: Resultado da priorização das ações recomendadas pelos participantes do grupo focal	63
Quadro 10: Ações recomendadas (De), redação adaptada para o questionário (Para) e associação às variáveis organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024).....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos respondentes por gênero	66
Tabela 2: Perfil dos respondentes por faixa etária/gênero	67
Tabela 3: Perfil dos respondentes por nível de escolaridade	67
Tabela 4: Perfil dos respondentes por cargo	68
Tabela 5: Perfil dos respondentes por Unidade de atuação na Fiocruz.....	68
Tabela 6: Perfil dos respondentes em relação à atuação como liderança de equipe	69
Tabela 7: Teste de confiabilidade interna (alfa de Cronbach) - UWES-9	69
Tabela 8: Análise de Correlação	70
Tabela 9: Testes bivariados de médias de engajamento por variáveis demográficas	75
Tabela 10: Testes bivariados de médias de engajamento por variáveis profissionais	76
Tabela 11: Testes bivariados de médias das notas dadas às três ações institucionais por variáveis demográficas	80
Tabela 12: Testes bivariados de médias das notas dadas às três ações institucionais por variáveis profissionais	81
Tabela 13: Distribuição dos respondentes por nível de engajamento e características demográficas e profissionais	84
Tabela 14: Preferência dos respondentes pelas ações institucionais por perfil demográfico e profissional	86
Tabela 15: Resultados da ANOVA para os efeitos de variáveis demográficas e profissionais sobre o engajamento no trabalho (N=170).....	89
Tabela 16: ANOVA por dimensões de engajamento	90
Tabela 17: Resultados da ANOVA para os efeitos das interações entre variáveis demográficas e profissionais sobre o engajamento no trabalho (N=170)	90
Tabela 18: Relação entre nível de engajamento no trabalho e percepção de impacto da ação institucional	99
Tabela 19: Categorização das sugestões dos respondentes para outras ações que a Instituição poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANCOVA. Análise de Covariância

ANOVA. Análise de Variância

BLHs. Bancos de Leite Humano

CAAE. Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

COGEPE. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas da Fiocruz

CT&I. Ciência, Tecnologia e Inovação

DAX. Expressão de Análise de Dados

Direx. Diretoria Executiva da Fiocruz

DP. Desvio Padrão

EAD. Ensino à Distância

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública

Fiocruz. Fundação Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz

JD-R. Modelo Demanda–Recursos

MCA. Análise de Correspondência Múltipla

MGI. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos

OMS. Organização Mundial da Saúde

PDG. Programa de Desenvolvimento Gerencial

PNI. Programa Nacional de Imunizações

Sislab. Sistema Nacional de Laboratórios de Saúde Pública

SUS. Sistema Único de Saúde

TCLE. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Unicef. Fundo das Nações Unidas pela Infância

UWES. Utrecht Work Engagement Scale

VIF. Fator de Inflação da Variância

RESUMO

E se uma instituição pública pudesse, por meio de práticas organizacionais, elevar de forma sistemática o engajamento de seus trabalhadores — isto é, sua energia, orgulho e satisfação no exercício cotidiano do trabalho — e, com isso, gerar mais valor à sociedade? Esta tese de doutorado explora a relação do engajamento no trabalho de servidores públicos civis federais com práticas que as organizações públicas podem estimular para promover esse engajamento, contribuindo, assim, para a mobilização das capacidades institucionais e para a manutenção ou ampliação da qualidade de suas entregas à sociedade. O objetivo geral da pesquisa foi produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Para alcançar esse objetivo, assim como os objetivos específicos propostos, foi realizado um levantamento dos principais aspectos conceituais e teóricos relacionados aos conceitos de capacidades estatais e de engajamento no trabalho no setor público, apresentando as convergências entre os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho. Em seguida, foi realizado um grupo focal com gestores da Fiocruz, um levantamento (*survey*) por meio da aplicação de questionário aos servidores da Instituição e a elaboração de um painel por meio da aplicação de técnicas de *Business Intelligence*. Dentre os principais resultados obtidos, destaca-se que as ações organizacionais priorizadas na etapa do grupo focal foram bem avaliadas pelos servidores(as) na etapa de levantamento (*survey*), sendo que, de modo geral, as ações de promoção de programa de formação continuada de lideranças e criação de espaços participativos de discussão foram mais bem avaliadas do que a ação de promoção de reconhecimento e valorização por meio de homenagens e itens simbólicos. Outro resultado relevante é que a média geral do engajamento no trabalho, com base na escala UWES-9, foi de 4,31, em uma escala de 0 a 6. Isso demonstra que a maioria dos respondentes sente ou já sentiu aspectos positivos no trabalho referentes à vigor, absorção e dedicação, na frequência de pelo menos algumas vezes por semana. Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura da temática do engajamento no trabalho no serviço público civil no Brasil, com mais um estudo que traz evidências para o contexto nacional, e com a compreensão da conexão entre práticas que promovem o engajamento dentro das instituições públicas no país e capacidades estatais.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, capacidades estatais, práticas organizacionais.

ABSTRACT

What if a public institution could, through organizational practices, systematically increase the engagement of its employees — that is, their energy, pride, and satisfaction in the daily performance of their work — and, thereby, generate more value to society? This thesis explores the relationship between the work engagement of federal civil servants and practices that public organizations can encourage to promote this engagement, thus contributing to the mobilization of institutional capacities and to the maintenance or expansion of the quality of their deliverables to society. The overall objective was to produce evidence on which organizational aspects have the most influence on the work engagement of employees of the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz). To achieve this objective, as well as the specific objectives proposed, a survey was conducted of the main conceptual and theoretical aspects related to the concepts of state capacity and work engagement in the public sector, presenting the convergences between the constructs of state capacity and work engagement. Subsequently, a focus group was conducted with Fiocruz managers, a survey was carried out through the application of a questionnaire to the Institution's employees, and a panel was created using Business Intelligence techniques. Among the main results obtained, it is noteworthy that the organizational actions prioritized in the focus group phase were well evaluated by the employees in the survey phase. In general, actions promoting a continuing leadership training program and creating participatory discussion spaces were better evaluated than the action promoting recognition and appreciation through tributes and symbolic items. Another relevant result is that the overall average of work engagement, based on the UWES-9 scale, was 4.31, on a scale of 0 to 6. This demonstrates that most respondents feel or have felt positive aspects at work related to vigor, absorption, and dedication, at least a few times a week. The findings of this research contribute to the literature on the theme of work engagement in the Brazilian civil service, with another study that provides evidence for the national context, and with the understanding of the connection between practices that promote engagement within public institutions in the country and state capacities. **Keywords:** work engagement, state capacities, organizational practices.

RESUMEN

¿Qué pasaría si una institución pública pudiera, mediante prácticas organizacionales, aumentar sistemáticamente el compromiso de sus empleados — es decir, su energía, orgullo y satisfacción en el desempeño diario de su trabajo — y, de esta manera, generar más valor a la sociedad? Esta tesis explora la relación entre el compromiso laboral de los funcionarios federales y las prácticas que las organizaciones públicas pueden implementar para promoverlo, contribuyendo así a la movilización de capacidades institucionales y al mantenimiento o la ampliación de la calidad de sus resultados para la sociedad. El objetivo general de la investigación fue generar evidencia sobre qué aspectos organizacionales influyen más en el compromiso laboral de los empleados de la Fundación Oswaldo Cruz (Fiocruz). Para lograr este objetivo, así como los objetivos específicos propuestos, se realizó un estudio sobre los principales aspectos conceptuales y teóricos relacionados con los conceptos de capacidad estatal y compromiso laboral en el sector público, presentando las convergencias entre los constructos de capacidad estatal y compromiso laboral. Posteriormente, se realizó un grupo focal con directivos de Fiocruz, se realizó una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados de la institución y se creó un panel mediante técnicas de inteligencia empresarial. Entre los principales resultados obtenidos, cabe destacar que las acciones organizacionales priorizadas en la fase de grupo focal fueron bien evaluadas por los empleados en la fase de encuesta. En general, las acciones que promueven un programa de capacitación continua en liderazgo y la creación de espacios de discusión participativa fueron mejor evaluadas que la acción que promueve el reconocimiento y la apreciación a través de homenajes y artículos simbólicos. Otro resultado relevante es que el promedio general de compromiso en el trabajo, basado en la escala UWES-9, fue de 4,31, en una escala de 0 a 6. Esto demuestra que la mayoría de los encuestados siente o ha sentido aspectos positivos en el trabajo relacionados con el vigor, la absorción y la dedicación, al menos algunas veces a la semana. Los hallazgos de esta investigación contribuyen a la literatura sobre el tema del compromiso en el trabajo en el servicio civil brasileño, con otro estudio que proporciona evidencia para el contexto nacional, y con la comprensión de la conexión entre las prácticas que promueven el compromiso dentro de las instituciones públicas en el país y las capacidades estatales. **Palabras clave:** compromiso laboral, capacidades estatales, prácticas organizacionales.

1. INTRODUÇÃO

E se uma instituição pública pudesse, por meio de práticas organizacionais, elevar, de forma sistemática, o engajamento de seus trabalhadores — isto é, sua energia, orgulho e satisfação no exercício cotidiano do trabalho — e, com isso, gerar mais valor à sociedade?

Esta tese de doutorado explora a relação do engajamento no trabalho de servidores públicos civis federais com práticas que as organizações públicas podem mobilizar para promover esse engajamento. O conceito de capacidades estatais é apresentado como tema de fundo dessa relação, a partir da compreensão de que o compromisso dos servidores e o fortalecimento das Instituições são importantes para um serviço público eficaz e transformador. Essa questão será abordada com foco nos servidores e servidoras de uma instituição específica: a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Nesta introdução, são apresentados a contextualização do caso concreto da Fiocruz, os objetivos do trabalho, a delimitação e a relevância. No segundo capítulo, são explicados os principais aspectos conceituais e teóricos que nortearam o estudo, como os construtos de capacidades estatais e de engajamento no trabalho no setor público, além da elucidação das convergências entre ambos os construtos. O foco do presente estudo se limitou aos elementos essenciais dos respectivos construtos para a compreensão e elaboração da pesquisa. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos. No quarto capítulo são descritos os resultados de cada etapa do trabalho. As considerações finais são apresentadas no quinto capítulo, junto com recomendações para futuras pesquisas.

1.1. Contextualização

A Fiocruz é uma instituição centenária de ciência e tecnologia em saúde na América Latina reconhecida internacionalmente. Como fundação autárquica vinculada ao Ministério da Saúde, busca contribuir para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS), reforçando a integração entre Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), com sistemas públicos e universais de saúde e a sociedade. Para isso, amplia permanentemente sua capacidade de desenvolver pesquisa e oferecer serviços e soluções científicas, tecnológicas, educacionais, informacionais e comunicacionais, de forma inclusiva e utilizando processos participativos (FIOCRUZ, 2024).

A Fundação está instalada em doze estados brasileiros e conta com um escritório em Maputo, capital de Moçambique, na África. Atualmente, está implementando dois escritórios internacionais em Adis Abeba (Etiópia) e em Lisboa (Portugal). Além dos institutos sediados no Rio de Janeiro, a Fiocruz tem unidades em todas as cinco regiões do Brasil. A partir de seus projetos de ampliação, foram criadas bases para a institucionalização de unidades - escritórios - no Ceará, Mato Grosso do Sul, Piauí e Rondônia. Ao todo, são 16 unidades técnico-científicas, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico, produção de medicamentos, vacinas, biofármacos e diagnósticos e extensão no âmbito da saúde. Há ainda uma unidade técnica de apoio, atuante na produção de animais de laboratório e derivados de animais. As quatro unidades técnico-administrativas são dedicadas ao gerenciamento físico da Fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira (FIOCRUZ, 2024).

A estrutura organizacional da Fiocruz é baseada em um modelo único, participativo e integrado, com foco na descentralização autônoma das unidades finalísticas. A partir de 2022, houve avanços importantes, como a criação da Diretoria-Executiva, encarregada de coordenar as ações de gestão, além da oficialização da Ouvidoria e da Corregedoria como órgãos seccionais, em conjunto com a Procuradoria Federal e a Auditoria Interna (COGEPLAN, 2025).

O modelo de governança da Fiocruz se destaca por suas práticas participativas e democráticas, que são integradas aos processos coletivos de tomada de decisão, na seleção e avaliação dos líderes com base em critérios técnicos e na prestação de contas, por meio de uma audiência pública anual do presidente. A última eleição para a presidência da Instituição ocorreu em outubro de 2024. O processo eleitoral evidenciou um alto envolvimento de todos os seus servidores, o que levou à reeleição de Mario Moreira para o período de 2025 a 2028. Posteriormente, ele foi reconduzido ao cargo pelo Ministério da Saúde (COGEPLAN, 2025).

O Plano de Carreiras e Cargos da Fiocruz, criado pela Lei nº 11.355/2006, é composto por 4 cargos de nível superior (Pesquisador em Saúde Pública, Tecnologista em Saúde Pública, Analista de Gestão em Saúde e Especialista em Ciência e Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública) e 2 de nível intermediário (Técnico em Saúde Pública e Assistente Técnico de Gestão em Saúde). Há ainda servidores pertencentes a outros cargos advindo de redistribuições e de cargos anteriores que não optaram pelo Plano da Fiocruz em 2006 (FIOCRUZ, 2024).

Dados de dezembro de 2024, do Boletim Estatístico de Pessoal 2024 da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (COGEPE) da Fiocruz, mostram que a força de trabalho se compõe pelo contingente de 13.952 trabalhadores; sendo 4.290 servidores (ativos permanentes, celetistas, anistiados e cedidos) e 9.662 terceirizados (COGEPE, 2025).

Ainda de acordo com esses dados, desde 2016, o quadro de servidores da Fiocruz foi expressivamente reduzido, tanto em face do acréscimo de aposentadorias associadas às incertezas decorrentes da Reforma da Previdência, quanto pela vedação à realização de concursos públicos por parte das gestões do Governo Federal no período (COGEPE, 2025).

Em documento institucional contendo diretrizes para a realização de concurso público datado de 2023, observa-se que, na última década, a Fiocruz sofreu perdas muito significativas em seu quadro de servidores e, ao mesmo tempo, um baixo número de provimentos. As aposentadorias apresentam-se como a principal razão para essas perdas. Soma-se isso um cenário de envelhecimento do quadro de servidores: 52,8% possuem 51 anos ou mais (FIOCRUZ, 2023).

Restrições orçamentárias ao longo dos anos e mudanças de governo, dentre outros fatores, dificultaram a realização de concursos públicos para provimento dos cargos vagos. Em 2024, foi realizado concurso para Fiocruz, porém com 300 vagas, muito abaixo da demanda institucional. Além disso, as perdas salariais dos servidores superam 60% desde 2010. No recente acordo realizado entre o sindicato dos trabalhadores da Fundação e o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), o valor do reajuste ficou muito abaixo do reajuste dado a outras carreiras do Executivo federal, o que repercutiu negativamente entre os servidores.

A missão da Fiocruz e sua relevância para a saúde pública da sociedade brasileira tornam o trabalho na instituição motivo de orgulho. Porém, a baixa expectativa de ganhos salariais e de recomposição do quadro de servidores, além da dificuldade de atrair novos servidores qualificados, por haver carreiras mais atrativas no serviço público, são desafios relevantes para a Instituição continuar cumprindo sua missão.

Para tangibilizar as entregas da Fiocruz e dimensionar o seu valor público potencialmente gerado, em 2024, a Fundação, na área de pesquisa e coleções biológicas, gerou cerca de 2.300 publicações científicas, por meio de suas 30 áreas de pesquisa em Ciência, Tecnologia, Inovação e Saúde. Na área de educação, informação e comunicação em saúde, a

Fiocruz mantém 49 cursos de pós-graduação *strictu sensu* (Mestrado e Doutorado) e 56 cursos de especialização presenciais (*lato sensu*) com cerca de 2.400 alunos(as) egressos(as) e mais de 237.000 alunos(as) inscritos(as) em cursos de qualificação profissional na modalidade EAD. Na área de produção e inovação em saúde, a Fiocruz produziu e entregou 96,4 milhões de doses de vacinas, sendo 79,9 milhões entregues ao Programa Nacional de Imunizações (PNI) no Brasil e cerca de 16,5 milhões de doses de vacinas foram exportadas para diversos países via Organização Pan-americana de Saúde (OPAS), Fundo das Nações Unidas pela Infância (Unicef) e Organização Mundial da Saúde (OMS), sendo, a Fiocruz, considerada pela OMS um dos 15 maiores produtores de vacinas no mundo. Além disso, foram produzidos e entregues ao Ministério da Saúde 788,9 milhões de unidades farmacêuticas de medicamentos, 6,4 milhões de testes diagnósticos e 8,2 milhões de frascos-ampolas de biofármacos. Na área de ambiente, atenção e promoção da saúde, a Fiocruz atendeu quase 227.000 pacientes, recebeu cerca de 5.000 internações, mais de 300.000 consultas médicas e fez cerca de 64.000 atendimentos domiciliares (COGEPLAN, 2025; FIOCRUZ, 2022).

Na área de vigilância em saúde, a Fiocruz atua de modo integrado em seus diferentes componentes, como: Vigilância Epidemiológica, Vigilância Sanitária, Vigilância em Saúde do Trabalhador e Vigilância Ambiental, associadas à Vigilância da Situação de Saúde, em especial à dinâmica dos territórios e suas peculiaridades. Um grande braço da Vigilância em Saúde nacional são os laboratórios de referência que são importantes para o diagnóstico de diversas doenças de importância epidemiológica ao nível da União, estados e municípios. A rede de laboratórios de referência da Fiocruz é responsável por 70% da resposta diagnóstica do Sistema Nacional de Laboratórios de Saúde Pública (Sislab) do governo brasileiro e é composta por 52 laboratórios, distribuídos nos dez estados onde a Fiocruz está presente. Em 2024, essa rede realizou cerca de 165 mil diagnósticos laboratoriais que contribuíram para a análise das condições de saúde e bem-estar da população brasileira. Além disso, a Fiocruz possui uma Rede Genômica de vigilância que gera dados mais robustos sobre o comportamento do SARS-CoV-2, por meio da decodificação do genoma do vírus. Isso permite acompanhar as linhagens e mutações genéticas do novo coronavírus e contribui para um melhor preparo do país no enfrentamento da pandemia em termos de diagnóstico mais precisos e vacinas eficazes (COGEPLAN, 2025).

A Fiocruz também coordena a Rede Global de Bancos de Leite Humano no Brasil que, atualmente, conta com 234 Bancos de Leite Humano (BLHs) que, além de coletar, processar e distribuir leite humano a bebês prematuros e de baixo peso, realizam atendimento de orientação e apoio a amamentação às mulheres. Em 2024, cerca de 245.000 litros de leite humano foram doados, o que permitiu assistir cerca de 219.000 famílias. (COGEPLAN, 2025).

A partir desse contexto e, considerando as restrições orçamentárias, perdas salariais e redução do quadro de servidores, cresce o risco de desengajamento, com efeitos previsíveis, como por exemplo: queda de produtividade, deterioração da qualidade das entregas, evasão de talentos e erosão de conhecimentos críticos. Esse risco contrasta com a magnitude do valor público que a Fiocruz gera em pesquisa, assistência, vigilância, produção e inovação em saúde.

Por isso, atuar sobre o engajamento deixa de ser acessório e torna-se capacidade estatal essencial: práticas organizacionais bem desenhadas podem amortecer os efeitos do encolhimento da força de trabalho (Cascio, 1993; DeLong, 2004), sustentar a motivação intrínseca e preservar a continuidade dos resultados (Christian; Garza; Slaughter, 2011). Proteger e elevar o engajamento é condição para manter — e, quando possível, ampliar — o valor público gerado ao SUS e à sociedade (Andrews; Pritchett; Woolcock, 2017; Meynhardt, 2009; OECD, 2016; Wu, Ramesh; Howlett, 2015).

Nesse sentido, quais práticas organizacionais atenderiam às necessidades específicas da Instituição, de modo que seus gestores possam tomar decisões mais conscientes e direcionar esforços para aquelas ações que promovam um melhor resultado no engajamento de suas equipes, contribuindo, assim, para a mobilização das capacidades institucionais?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho.
- Medir o engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz.

- Testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição.
- Desenvolver painel de gestão com os dados da pesquisa.
- Conectar os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho.

1.3. Delimitação do estudo

Como apresentado na Seção 1.1, “Contextualização”, a força de trabalho da Fiocruz também é composta por pessoas com vínculo de terceirização, além de servidores públicos. O trabalho e o engajamento de todos os trabalhadores e trabalhadoras são extremamente relevantes para que a Fiocruz possa melhor realizar suas entregas à sociedade. Dessa forma, a Instituição deve atuar considerando seu conjunto de trabalhadores, independentemente de ser servidor ou terceirizado. Entretanto, esta pesquisa foca nos servidores e servidoras da Fundação, não tendo como sujeitos da pesquisa os trabalhadores com outros vínculos. Essa escolha foi feita pois cada vínculo apresenta peculiaridades que dificultam abordá-los em um mesmo estudo, já que há contextos, formas e possibilidades de atuação na promoção do engajamento no trabalho que podem ser diferenciados para cada vínculo.

No Capítulo 2, “Aspectos Conceituais e teóricos” desta tese, Camões e Gomes (2024) indicam três níveis de variáveis antecedentes do engajamento no trabalho no setor público: nível micro (indivíduos), nível *meso* (liderança e pares) e nível macro (organizacional). O escopo deste estudo foca no nível macro, mais especificamente na influência das variáveis antecedentes ligadas à organização no engajamento no trabalho no setor público. Essas variáveis seriam características organizacionais, como políticas e práticas de gestão de pessoas (Fletcher *et al.*, 2020; Camões; Gomes, 2021; Zahari; Kaliannan, 2022). Essa escolha foi feita considerando que a Instituição pode ter mais influência e capacidade de atuar nessas variáveis, no intuito de investir e institucionalizar práticas que gerem engajamento, do que nas variáveis individuais e de relacionamento (liderança e pares).

Não obstante o recorte feito para esta pesquisa, ressalta-se que as demais dimensões – questões individuais e relacionais –, assim como o contexto, são extremamente importantes para o engajamento no trabalho. Ou seja, há múltiplas causas que afetam o grau de engajamento no trabalho, como ideias, valores, vieses e estruturas sociais, que podem interagir e se reforçar mutuamente. Ademais, não se pretende, com esse estudo, buscar ou estabelecer relações de

causa e efeito entre determinada(s) ação(ões) organizacional(ais) e níveis de engajamento, mas sim, buscar associações, correlações e afinidades eletivas entre diferentes perfis demográficos e profissionais, níveis de engajamento e percepções em relação a práticas organizacionais.

1.4. Relevância do estudo

A frase “os burocratas estabilizam o conhecimento, mantêm as coisas funcionando e, às vezes, inovam de forma bastante radical”, de Brian Eno, no livro “Como construir um estado empreendedor: por que a inovação precisa da burocracia”, de Rainer Kattel, Wolfgang Drechsler e Erkki Karo (2025), reconhece a burocracia como um ator central para o funcionamento e inovação do Estado.

Na apresentação da versão em português desse mesmo livro, Alexandre Gomide destaca que a obra sugere uma perspectiva para “a construção de um Estado empreendedor que fortaleça suas capacidades burocráticas para inovar e liderar transformações”, dialogando “com debates contemporâneos sobre capacidades estatais, políticas industriais, governança da inovação e reforma administrativa” (Gomide, 2025, p.10).

Em sua mensagem na Aula Magna de janeiro de 2023, na ENAP, a recém-empossada Ministra de Gestão e Inovação em Serviços Públicos, Esther Dweck, defendeu o fortalecimento e a ampliação das capacidades estatais para uma estratégia de desenvolvimento para o país e para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Mencionou, como exemplos, a busca por soluções inovadoras dentro da atividade pública, o que demanda servidores públicos capazes de atuar de formas diferentes para resolver problemas complexos e como a desvalorização do servidor pública atrapalha esse tipo de atuação (ENAP, 2023).

Nesse sentido, percebe-se que a burocracia está emergindo nesse cenário de modo positivo, tendo o papel que desempenha ou pode desempenhar para o desenvolvimento e para a inovação do Estado sendo evidenciado. Entretanto, é necessário que essa burocracia atue com dedicação, absorção e vigor – ou seja, com engajamento - para que possa atingir esse potencial aparentemente esperado.

Assim, a relevância deste estudo parte do entendimento sobre a necessidade de se compreender o engajamento no trabalho no setor público brasileiro, suas consequências positivas e negativas nas instituições e como essas instituições podem atuar para a promoção desse engajamento. Para isso, estudos sobre quais variáveis organizacionais e práticas podem

ser aplicadas a cada caso são importantes, já que o contexto específico é extremamente relevante para o desenho de evidências.

Essas práticas podem ser consideradas como parte dos recursos organizacionais que dão base à ação das agências estatais, ou, como capacidades estatais conforme o entendimento de Grindle (1996) e de parte da literatura sobre o tema (Gomide; Machado; Albuquerque, 2021; Lima; Aguiar, 2024; Wu; Ramesh; Howlett, 2015). No nível organizacional, as capacidades estatais podem ser medidas pela disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura de informações necessários para uma agência desempenhar adequadamente suas funções (Gomide; Machado; Albuquerque, 2021). Ao focar a análise em variáveis institucionais, o estudo contribui para o desenvolvimento de capacidades estatais.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), as capacidades do Estado são construídas por servidores dedicados à missão pública, dispostos a servir para fortalecer o Estado. O serviço público vai além de cumprir uma função: é um compromisso verdadeiro com a sociedade. Dessa forma investir no desenvolvimento institucional e humano é essencial para um estado mais estratégico, inovador e justo (ENAP, 2025c).

Exemplo da atuação da ENAP na promoção desse desenvolvimento é a mentoria para altos executivos. Dentre os resultados esperados dessa iniciativa está o (i) aumento da capacidade instalada de resolução de problemas públicos de alta complexidade; e (ii) o aumento da capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade brasileira (ENAP, 2025a). Outro exemplo é o Programa LideraGOV, que atua na formação de líderes inovadores e de alto impacto, por meio da difusão e desenvolvimento de competências que permitem potencializar o alcance de resultados e promover transformações na esfera de atuação do servidor público (ENAP, 2025b).

Em termos acadêmicos, o estudo se apropria do que foi produzido até o momento sobre o tema e avança em buscar testar, validar e comparar com os resultados encontrados, sendo um exemplo de aplicação de teorias a uma realidade concreta. Além disso contribui com a produção de mais um estudo com evidências para a literatura nacional sobre o entendimento da conexão entre engajamento no trabalho e capacidade estatal, por meio da geração de dados organizados para futuras análises e tomadas de decisão.

No âmbito profissional, o estudo é relevante para produção de evidências e insumos que possibilitem aos gestores e dirigentes da Fiocruz uma atuação mais consciente que promova o engajamento dentro da instituição, propiciando uma melhor jornada do servidor, também conhecida como *employee experience*, termo popularizado em 2015 por meio de artigo da Forbes (Morgan, 2015), considerando dificuldades em contornar fatores higiênicos, como o salário. Além disso, a pesquisadora desta tese faz parte do quadro de servidores da Fiocruz e atua na gestão e no desenvolvimento institucional, sendo os resultados do estudo relevantes também para sua trajetória profissional e desempenho como servidora pública.

Se considerarmos a relevância para a sociedade, este trabalho, ao promover práticas mais direcionadas e com base em evidências, que visam aumentar o engajamento de servidores(as) públicos(as), contribui para gerar mais valor público com a finalidade de melhorar a qualidade da saúde da população brasileira e de promover justiça social.

Assim, pela perspectiva de um doutorado profissional, a pesquisa proposta é relevante para atender a uma demanda do mercado de trabalho, atuando sobre um problema prático, buscando ampliar a qualidade dos serviços públicos e promover melhorias organizacionais do Estado brasileiro.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS

2.1. Capacidades estatais e recursos burocrático-organizacionais

O conceito de capacidade do Estado é abrangente e multidimensional, pois envolve aspectos políticos, institucionais, administrativos e técnicos. Gomide, Pereira e Machado (2018), explicam que o uso do conceito de capacidades estatais vem reflorescendo e que o estudo das capacidades estatais busca compreender como atores, instituições e processos são ativados e associados na produção das ações públicas. A expressão tornou-se um termo chave em vários ramos das ciências humanas, especialmente na ciência política, na política comparada, nas relações internacionais e na administração pública (Souza, 2024; Souza; Fontanelli, 2020; Souza, 2017). Nos campos das políticas públicas e da administração pública, focos deste trabalho, os estudos têm gerado contribuições relevantes na área da governança, implementação e desenho da ação do Estado (Gomide; Marrenco, 2024).

De acordo com Gomide e Marrenco (2024, p. 5), capacidade estatal “refere-se às habilidades, competências e recursos burocrático-institucionais de um Estado para implementar políticas públicas e desempenhar de modo eficaz suas funções, como manter a ordem pública, garantir direitos e prover bens e serviços públicos”.

Leite de Souza (2017) entende as capacidades estatais como aquilo que o Estado mobiliza para tornar possível sua atividade, isto é, as condições para a ação estatal, as circunstâncias ou os recursos organizacionais que favorecem a atuação, os requisitos para a ação efetiva.

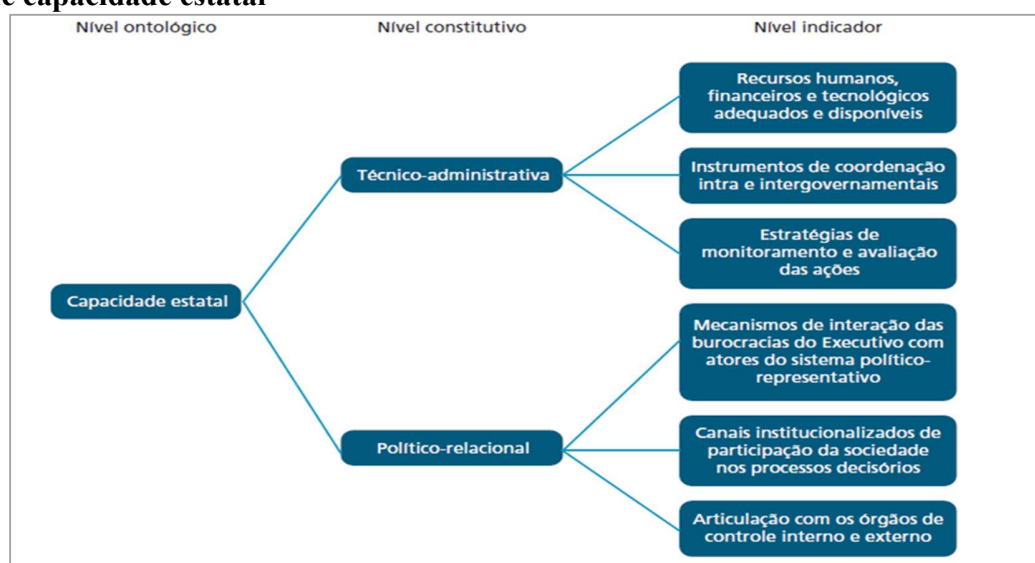
Para Centeno *et al.* (2017), os contornos históricos dos estudos acadêmicos sobre o assunto podem ser compilados em quatro dimensões de capacidade estatal:

“A capacidade do Estado de atingir seus próprios objetivos identificados (implementação), a capacidade do Estado de atingir um conjunto ideal de objetivos geralmente determinados por uma parte externa (escopo), a capacidade de um Estado de impelir cidadãos e outros Estados a fazer o que eles não teriam feito de outra forma (poder relacional) e a competência organizacional dos servidores públicos (qualidade da burocracia)” (Centeno *et al.*, 2017, p. 6, tradução nossa).

Gomide, Pereira e Machado (2018) esquematizam três níveis do conceito de capacidades estatais: ontológico, constitutivo e indicativo, a partir de trabalhos anteriores dos pesquisadores Alexandre Gomide e Roberto Pires, conforme a Figura 1, e explicam que a relevância do nível realista, ou indicativo, é conectar a ontologia do conceito com indicadores

e com variáveis que podem ser observadas na prática. Assim, é possível associar que esta pesquisa se enquadra no nível indicativo ou realista, mais especificamente, na categoria de “recursos humanos, financeiros e tecnológicos adequados e disponíveis”, sendo componente do nível constitutivo “técnico-administrativo”. É também nesse nível que a teoria de capacidades estatais se conecta com a de engajamento no trabalho, como será abordado na Seção 2.3.

Figura 1: Nível básico (ontológico), secundário (constitutivo) e indicativo (realista) do conceito de capacidade estatal



Fonte: Gomide, Pereira e Machado (2018), p. 92.

A dimensão da qualidade da burocracia, citada por Centeno *et al.* (2017), está associada ao modelo ideal weberiano de burocracia: profissional, competente e fundamentada no mérito, com autonomia em relação aos grupos de interesse e com disponibilidade de recursos materiais necessários para uma atuação eficiente (Gomide; Machado; Albuquerque, 2021) e em sua relação com variáveis organizacionais que podem mobilizar ou desmobilizar essa atuação. Mobilizar ações para a profissionalização da burocracia mostra-se como uma característica crítica para a produção de resultados de políticas públicas (Lima; Aguiar, 2024), já que, para Weber, a burocracia representa uma expertise duradoura na implementação dessas políticas, diante do fluxo de políticos que entram e saem (Timothy *et al.*, 2021).

Os servidores públicos fazem parte do mecanismo de produção de políticas públicas, já que estão envolvidos nas fases de formulação, implementação e avaliação dessas políticas

(Lotta; Baird, 2022). Evans e Rauch (2014) defendem uma relação positiva da qualidade da burocracia com desenvolvimento, por meio de evidências que reforçam a proposição de que as burocracias estatais caracterizadas pelo recrutamento meritocrático e por carreiras previsíveis e gratificantes estão associadas a maiores taxas de crescimento. Outros autores apontam que, o histórico de mudanças e a ênfase contemporânea na eficácia e na excelência evidenciam que a qualidade dos serviços públicos também é influenciada pela habilidade dos governos em atrair, contratar e reter profissionais capacitados e engajados em suas funções (Christensen; Paarlberg; Perry, 2017; Zahari; Kaliannan, 2022;).

O desempenho da burocracia é importante quando permite que o Estado seja mais ou menos eficaz na tributação, regulamentação, aplicação de leis, organização e fornecimento de infraestrutura e entrega de bens e serviços públicos aos cidadãos, empresas e outras organizações não governamentais (Timothy *et al.*, 2021). Entretanto, apresenta-se como condição necessária, ou preditora de resultados, porém não suficiente ao processo de produção de políticas públicas (Filgueiras, 2018; Souza, 2024). Ou seja, a conexão entre capacidade e desempenho não se dá de forma automática, devido à relevância da política nesse contexto (Centeno *et al.*, 2017).

Wu, Ramesh e Howlett (2015) apresentam um *framework* conceitual sobre capacidades estatais, chamando-as de *policy capacity* ou “capacidades para políticas públicas”, reproduzido no Quadro 1. Observa-se que o framework compreende três conjuntos de habilidades e competências e três níveis de recursos e capacidades. Para este estudo, dedicaremos atenção ao nível organizacional.

Quadro 1: “Policy capacity” – habilidades e recursos

Níveis de recursos e capacidades	Habilidades e competências		
	Analítica	Operacional	Política
Individual	Capacidade analítica do indivíduo	Capacidade operacional do indivíduo	Capacidade política do indivíduo
Organizacional	Capacidade analítica da organização	Capacidade operacional da organização	Capacidade política da organização
Sistêmica	Capacidade analítica sistêmica	Capacidade operacional sistêmica	Capacidade política sistêmica

Fonte: Wu, Ramesh e Howlett (2015), p. 167 (tradução nossa).

Para os autores, no âmbito organizacional, a acessibilidade e a eficiência da infraestrutura de informação, dos sistemas de gestão de recursos humanos e financeiros, assim

como do apoio político, podem potencializar ou limitar as competências individuais. Organizações que restringem, de forma inadequada, a responsabilidade pela tomada de decisões individuais ou comprometem o ânimo entre os profissionais da política, podem prejudicar a capacidade de uma agência em desempenhar suas funções (Wu; Ramesh; Howlett, 2015). Entretanto, para Gomide e Pires (2024), Wu, Ramesh e Howlett não esclarecem de que forma as habilidades e os recursos disponíveis são acionados ou mobilizados para produção de políticas públicas e defendem a necessidade de um foco no nível intermediário, que explique como as capacidades são colocadas em ação.

Dessa forma, pode-se compreender que recursos burocrático-institucionais são percebidos como capacidade estatal e que, conforme Filgueiras (2018), a definição de estratégias para o aprimoramento e ativação dessas capacidades, em cada contexto organizacional, apresenta-se como uma ferramenta para criação de condições e ambientes institucionais sólidos para a produção de resultados em políticas públicas.

Como toda teoria, há críticas à aplicação ampliada do conceito de capacidades estatais, também chamada de “alargamento do conceito” (Gomide; Pires, 2024). O texto de Martin Williams (2020) é um dos mais emblemáticos nesse sentido, principalmente quando associa o conceito de capacidades estatais a indivíduos ou organizações. O autor defende que, nesses casos, há questões básicas relacionadas à informação e aos incentivos que comprometem a habilidade dos indivíduos de colaborarem de forma eficiente nas organizações. Há também questões relacionadas à alocação da capacidade individual tanto internamente quanto entre as organizações. Por fim, e de forma mais significativa, existem questões mais intrincadas relacionadas a contratos sociais e à cultura organizacional que criam a possibilidade de diversos equilíbrios no desempenho das instituições. Entretanto, o próprio autor ressalta que suas críticas não desmerecem, tampouco invalidam, o acumulado de estudos realizados sobre a temática (Williams, 2020).

A próxima seção aborda o tema do engajamento no trabalho e sua relação com variáveis organizacionais, que se apresenta como uma forma de promover ações estatais, conscientes, no sentido de melhor mobilizar esses recursos para uma atuação eficiente de sua burocracia.

2.2. Engajamento no trabalho no serviço público e o componente organizacional

Há cerca de 30 anos, Kahn (1990) conceituou o engajamento dos colaboradores como sendo a melhor alocação das pessoas de uma organização às suas funções de trabalho, em que elas possam se dedicar e se expressar física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho dessas funções. Esse entendimento concebe o engajamento como uma interação dinâmica e dialética entre os motivadores de energia física, cognitiva e emocional, e as funções laborais (Vigoda-Gadot; Eldor; Schohat, 2013). Não há uma definição consensuada sobre engajamento no trabalho ou engajamento do trabalhador, entretanto, compreende-se que o termo tem significado distinto de outros conceitos relacionados, como satisfação e comprometimento (Markos; Sridevi, 2010).

Para este estudo, foi adotada a abordagem de Schaufeli *et al.* (2002), em que o engajamento é compreendido como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (p. 74). Vigor diz respeito a elevados índices de energia e resistência mental no ambiente laboral, bem como à disposição para dedicar esforços às atividades profissionais e à perseverança em face de adversidades; dedicação diz respeito ao envolvimento intenso com as atividades laborais, além de proporcionar uma sensação de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e absorção, diz respeito à plena concentração na atividade, ao ponto de perceber o tempo passando de maneira acelerada (Vigoda-Gadot; Eldor; Schohat, 2013).

O conceito de engajamento no trabalho é bastante explorado no âmbito da gestão, principalmente no setor privado, que busca encontrar novas maneiras de alavancar altos níveis de desempenho. Muitas empresas de consultoria oferecem serviços como pesquisas de engajamento de funcionários (Bailey *et al.*, 2017).

No setor público, apesar da crescente importância do engajamento no trabalho no contexto do alcance dos objetivos das organizações, os estudos ainda são escassos e precisam de mais investigação (Jankelova; Joniaková; Puhovichova, 2022). Vigoda-Gadot, Eldor e Schohat (2013) argumentam que o foco no engajamento de servidores pode oferecer às organizações do setor público uma vantagem competitiva e pode contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento dos servidores no serviço público, além de reduzir os níveis de burnout de servidores públicos pode melhorar o nível de responsividade em relação aos cidadãos. Nesse cenário, o engajamento no trabalho se estabelece como um fenômeno

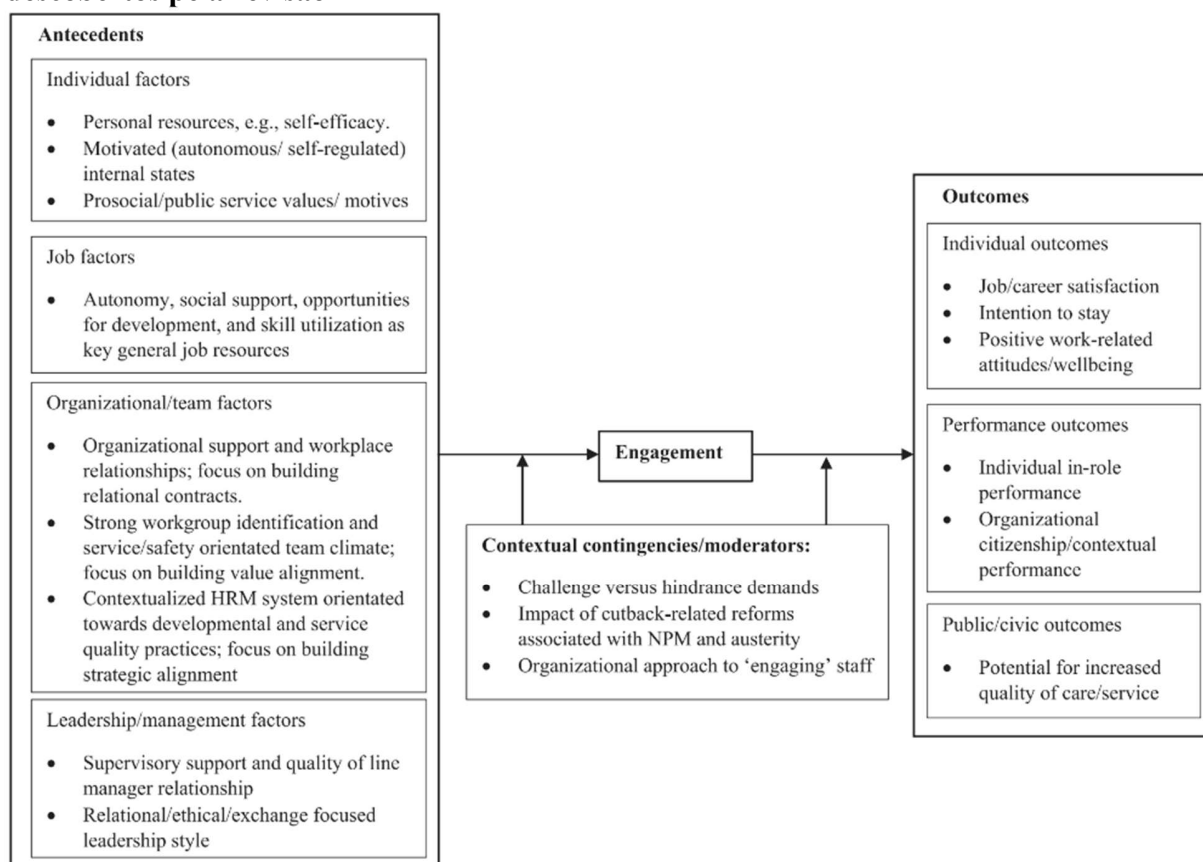
fundamental para entender os comportamentos e resultados dos servidores, bem como os mecanismos para aprimorar a prestação de serviços públicos aos cidadãos (Silva; Paschoal; Coelho Junior, 2024).

Nos últimos anos, alguns autores realizaram revisões sistemáticas da literatura sobre engajamento no trabalho em organizações públicas, com a intenção de conhecer os antecedentes do engajamento no trabalho no setor público e de compreender as especificidades desse contexto (Zahari; Kaliannan, 2022; Fletcher *et al.*, 2020). No cenário nacional, destaca-se o estudo de Camões e Gomes (2021), que propõe um marco analítico conceitual e uma agenda de pesquisa para o estudo do engajamento no trabalho no setor público brasileiro.

O texto de Fletcher *et al.* (2020) traz um mapa de antecedentes, contingências e moderadores contextuais e resultados, e como esses aspectos estão interligados ao engajamento no trabalho no setor público, a partir da análise da literatura realizada com 188 estudos. Em relação aos antecedentes, observa-se uma separação entre fatores individuais, fatores de trabalho, fatores organizacionais e de equipe e fatores gerenciais e de liderança. O mapa é apresentado na Figura 2.

O trabalho de Zahari e Kaliannan (2022) analisou 48 artigos e categorizou os temas e subtemas abordados nos estudos em cinco categorias: liderança, desenho do trabalho, organização e equipe, individual e intervenção organizacional. Um dos resultados do estudo é que, dentre os artigos analisados, menos ênfase é dada à intervenção organizacional, em comparação com as outras categorias de temas e subtemas.

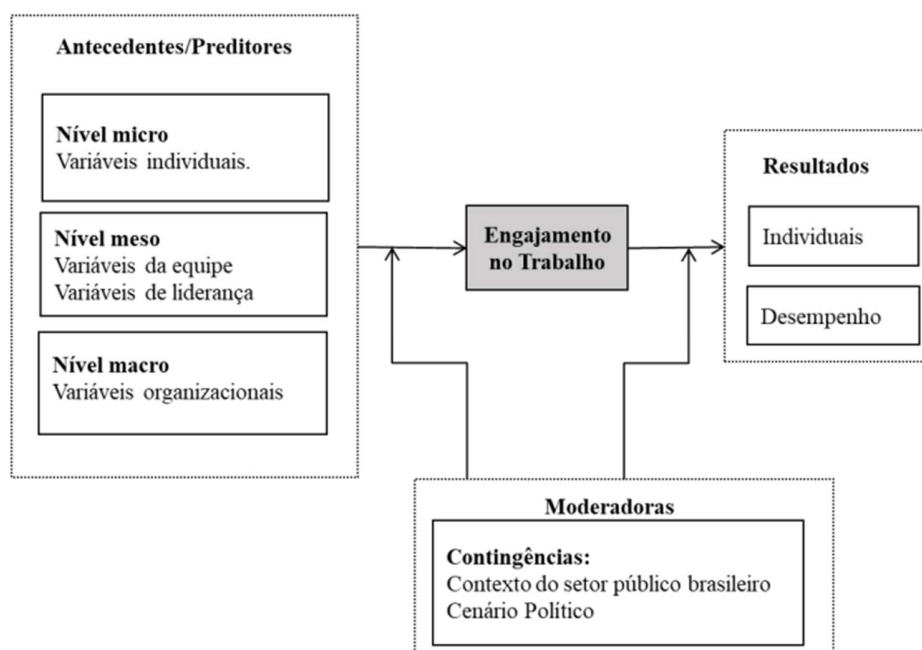
Figura 2: Mapa de antecedentes, resultados e contingências/moderadores contextuais descobertos pela revisão



Fonte: Fletcher et al. (2020, p. 18).

Camões e Gomes (2021) analisaram 27 estudos sobre engajamento no trabalho em organizações brasileiras e propuseram um marco analítico direcionador para estudos de engajamento no trabalho no setor público brasileiro, caracterizado por um modelo de múltiplos níveis e relações que podem ser identificadas e estudadas. O modelo, apresentado na Figura 3, trata de variáveis antecedentes explicativas do engajamento, situadas nos níveis individual (micro), de grupo (*meso*), e organizacional (macro). Também apresenta variáveis moderadoras (fatores contingenciais) que influenciam no engajamento no trabalho no setor público brasileiro, com potencial de interferência nos resultados individuais e de desempenho das organizações.

Figura 3: Marco analítico proposto para engajamento no trabalho no setor público



Fonte: Camões e Gomes (2021, p. 16).

Nos três estudos mencionados, observa-se que a literatura compreende que variáveis organizacionais influenciam no engajamento no trabalho. Fletcher *et al.* (2020) agrupa essas variáveis como Fatores Organizacionais e de Equipe (*Organizational/team factors*) e, também, como Recursos/Demandas do Trabalho (*Job Resources/Demands*); Zahari e Kaliannan (2022) como Organização e Equipe e Intervenção Organizacional (*Organization and team* e *Organizational intervention*); e Camões e Gomes (2021) como Nível macro.

O componente organizacional pode ser exemplificado como (i) oportunidades de treinamento e desenvolvimento (Almotawa; Shaari, 2020; Pradhan; Dash; Jena, 2019; Tensay; Singh, 2020; Wushe; Shenje, 2019), (ii) práticas de gestão de pessoas (Conway *et al.*, 2016; Pradhan; Dash; Jena, 2019; Tensay; Singh, 2020); (iii) nível de autonomia e discricionariedade (Borst, 2018); (iv) comunicação organizacional (Reissner; Pagan, 2013); (v) reconhecimento e programas de incentivo (Almotawa; Shaari, 2020; Wushe; Shenje, 2019); entre outras práticas que as organizações podem promover para engajar seus servidores.

Para esta tese, com o objetivo de explorar a temática do engajamento no trabalho com foco na análise da produção nacional mais recente sobre o tema no setor público, foi realizada uma pesquisa por literatura nacional nas bases de dados *Web of Science*, *SciELO*, e *ProQuest*,

buscando identificar trabalhos que tratassem de variáveis organizacionais que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos civis do Brasil. Foram identificados seis artigos, reforçando a grande oportunidade de produção de conhecimento nesta área. Os seis estudos são destacados abaixo.

Castanha, Beuren e Gasparetto (2020) realizaram estudo com 84 servidores ativos de uma Secretaria de Estado da Região Sul do Brasil com o objetivo de analisar a influência da comunicação interna no desempenho de tarefas, mediada pelo engajamento de servidores públicos. Os resultados mostraram que a comunicação interna está diretamente associada ao engajamento.

Moreira *et al.* (2021) recomendam a implementação de várias ações organizacionais para contribuir com o engajamento dos servidores do Instituto de Terras do Estado do Pará, como a definição e a comunicação de maneira clara das metas organizacionais, a desagregação dessas metas nos diferentes níveis hierárquicos, a capacitação dos gestores em relação às técnicas de liderança, a oferta feedback aos servidores, a promoção de um ambiente organizacional favorável que estimule a confiança na gestão e a descentralização das decisões, incentivando assim a autonomia dos servidores.

Campos e Cavazotte (2023) realizaram uma pesquisa com servidores de dois tribunais de contras brasileiros, examinando em que medida os efeitos concorrentes do controle burocrático e do suporte organizacional promovem engajamento no trabalho por meio do empoderamento psicológico. As autoras chamam os aspectos organizacionais de suporte organizacional e, ao longo do artigo, exemplificam com as práticas de: apoio social; autonomia; oportunidades de aprender e feedback; metas compartilhadas e resolução participativa de problemas; missão institucional; políticas de gestão de pessoas, como carreira e benefícios; e políticas de remuneração. Os resultados indicam que o controle burocrático reduz o engajamento e que o suporte organizacional promove o engajamento, em parte, por favorecer o senso de empoderamento do servidor.

Camões *et al.* (2023) entrevistaram 23 servidores públicos federais com o objetivo de descrever os ciclos de engajamento no trabalho desses servidores com base em suas histórias de vida profissional. Como alguns dos resultados, os autores destacam o papel da mobilidade institucional, das práticas de gestão de pessoas e da continuidade de projetos na promoção do engajamento.

Camões e Gomes (2024) realizaram grupos focais com profissionais em cargos de gestão e pesquisadores do tema para identificar os antecedentes de engajamento e possíveis intervenções no trabalho de servidores públicos brasileiros, na percepção de especialistas. A Figura 4, apresenta um quadro resumo dos resultados encontrados. O quadro é organizado em três colunas principais, indicando o Níveis micro, o Nível meso e o Nível macro, assim como suas subdivisões. No Nível macro, observa-se uma lista de Variáveis Organizacionais, a partir da visão dos especialistas, como antecedentes do engajamento no trabalho no setor público. As variáveis apresentadas são: gestão estratégica, descontinuidade administrativa, sendo de propósito organizacional, políticas e práticas de gestão de pessoas, condições de trabalho, valorização, programas de saúde e qualidade de vida e cultura e clima organizacional.

Figura 4: Visão dos especialistas sobre as variáveis antecedentes ao engajamento no trabalho dos servidores públicos

Variáveis antecedentes de engajamento no trabalho no setor público				
Nível micro	Nível meso		Nível macro	
Indivíduos	Liderança	Pares	Organizacional	Contexto
Valores associados ao serviço público	Humanização das relações	Relacionamento interpessoal entre os membros	Gestão estratégica	Cooptação de cargos pelo modelo político
Motivação intrínseca	Confiança na equipe	Colaboração	Descontinuidade administrativa	A reputação dos servidores perante os atores externos
Recursos individuais – autoeficácia, autoestima e autocontrole	Feedback	Engajamento da equipe	Senso de propósito organizacional	Percepção de justiça salarial e de oportunidades
Autorregulação	Relacionamento interpessoal		Políticas e práticas de gestão de pessoas	Visão dos atores governamentais
Papel da pessoa na família	Estabelecimento de metas e resultados		Condições de trabalho	Conjuntura política
Confiança para errar	Engajamento		Valorização	Alinhamento político
Ambição	Preparação para o cargo		Programas de saúde e qualidade de vida	
	Respeito às diferenças individuais		Cultura e clima organizacional	
	Comunicação			
	Autonomia			
	Assédio moral			
	Autoritarismo			

Fonte: Camões e Gomes (2024, p. 424).

Silva, Paschoal e Coelho Junior (2024) buscaram descrever os níveis de engajamento no trabalho por meio de uma pesquisa com 282 servidores efetivos do Senado Federal. Os autores sugerem possíveis práticas e estratégias para melhorar o engajamento no Órgão, como incentivar a motivação intrínseca, comunicando de forma clara como as atividades se conectam com os objetivos da instituição e oferecendo treinamentos para que os servidores compreendam melhor seus papéis e contribuições para as metas estratégicas.

Na literatura foi identificada uma lacuna no que diz respeito à associação entre os construtos de capacidade estatal, engajamento no trabalho e variáveis organizacionais, também podendo ser compreendidas como recursos burocrático-institucionais. É neste campo do conhecimento que esta pesquisa pretende contribuir, buscando conectar esses construtos, pouco investigados nos estudos analisados. A próxima seção apresenta o resultado desse esforço em identificar as convergências entre os construtos.

2.3. Convergências entre os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho no serviço público

A partir dos conceitos e estudos mencionados nas seções anteriores desta tese, observa-se que, na Seção 2.1, a literatura sobre capacidades estatais sugere que as variáveis organizacionais são relevantes para que o Estado alcance seus objetivos e cumpra sua missão para a sociedade (Evans; Rauch, 2014; Gomide; Marrenco, 2024; Lima; Aguiar, 2024; Timothy *et al.*, 2021; Wu; Ramesh; Howlett, 2015).

Já a literatura apresentada na Seção 2.2 demonstra que as variáveis organizacionais são antecedentes do engajamento no trabalho e que, a depender de cada contexto institucional específico, podem ter uma influência maior ou menor no engajamento da burocracia (Camões *et al.*, 2023; Camões; Gomes, 2021; Camões; Gomes, 2024; Campos; Cavazotte, 2023; Castanha; Beuren; Gasparetto, 2020; Fletcher *et al.*, 2020; Moreira *et al.*, 2021; Silva; Paschoal; Coelho Junior, 2024; Zahari; Kaliannan, 2022).

O Quadro 2, apresenta um quadro comparativo com as variáveis comuns, analisando as literaturas abordadas nas Seções 2.1 e 2.2 deste capítulo. Na coluna das capacidades estatais, encontra-se: “aspectos institucionais e administrativos”, “recursos burocrático-institucionais”, “recursos organizacionais”, “competência organizacional dos servidores públicos/qualidade da burocracia”, “disponibilidade de recursos materiais necessários para uma atuação eficiente” e “nível de organização de recurso e capacidade/estrutura interna das agências públicas. Na coluna do engajamento, observa-se: “fatores organizacionais e de equipe”, “recursos/demandas do trabalho”, “organização e equipe e intervenção organizacional” e “nível macro: variáveis organizacionais”.

A partir da análise da literatura e do Quadro 2, observa-se que o componente organizacional está presente tanto nos estudos sobre capacidades estatais quanto nos estudos

sobre engajamento no trabalho. Os aspectos/variáveis organizacionais das capacidades estatais podem ser percebidos como antecedentes do engajamento no trabalho, tendo potencial de influenciar positiva ou negativamente nesse engajamento.

Quadro 2: Menção aos(as) aspectos/variáveis organizacionais encontrados na literatura sobre Capacidades Estatais e Engajamento no trabalho no setor público, com base nos autores apresentados nesta tese

Capacidades estatais	Engajamento do trabalho no setor público
▪ Aspectos institucionais e administrativos (Souza, 2017; Souza; Fontanelli, 2020; Souza, 2024) ▪ Recursos burocrático-institucionais (Gomide; Marrenco, 2024) ▪ Recursos organizacionais (Leite de Souza, 2017) ▪ Competência organizacional dos servidores públicos/Qualidade da burocracia (Centeno <i>et al.</i>, 2017) ▪ Disponibilidade de recursos materiais necessários para uma atuação eficiente (Gomide; Machado; Albuquerque, 2021) ▪ Nível Organizacional de recurso e capacidade/Estrutura interna das agências públicas (Wu, Ramesh; Howlett, 2015)	▪ Fatores Organizacionais e de Equipe (Fletcher <i>et al.</i>, 2020) ▪ Recursos/Demandas do Trabalho (Fletcher <i>et al.</i>, 2020) ▪ Organização e Equipe e Intervenção Organizacional (Zahari; Kaliannan, 2022) ▪ Nível macro: variáveis organizacionais (Camões; Gomes, 2021)

Fonte: elaborado pela autora.

Outra reflexão no sentido de observar uma conexão entre engajamento e capacidades estatais pode ser feita a partir da análise do marco analítico para o engajamento no trabalho no setor público feita no estudo de Camões e Gomes (2021), conforme ilustrado na Figura 3. O marco propõe que os resultados - sejam individuais ou de desempenho organizacional - são influenciados pelo engajamento no trabalho, e que o engajamento também recebe interferência dos fatores moderadores de contexto. É sabido que o contexto do setor público brasileiro e os cenários políticos nacional e internacional não são variáveis controláveis pelas organizações públicas. Nesse sentido, atuar sobre os fatores antecedentes/preditores do engajamento no trabalho, mobilizando as capacidades estatais das instituições (Lima; Aguiar, 2024), e criando

condições e ambientes institucionais mais sólidos (Filgueiras, 2018), de forma orientada e intencional, mostra-se como uma estratégia a ser considerada para tentar mitigar o impacto das variáveis moderadoras na produção de resultados em políticas públicas.

Dessa forma, propõe-se que a ação institucional consciente de organizações públicas, por meio de práticas que atuem sobre as variáveis organizacionais que mais geram engajamento em cada contexto específico, contribua para que seus servidores e servidoras estejam mais engajados em seu trabalho, desempenhando suas funções de modo mais eficaz, potencializando a implementação das políticas públicas, como a garantia de direitos e a provisão de bens e serviços públicos e, conseqüentemente, coloquem as capacidades estatais em ação, como sugere Gomide e Pires (2024).

Com esses aspectos conceituais e teóricos em mente, esta pesquisa se propõe a produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz. Indiretamente, espera-se que a Instituição possa, a partir das melhores informações, atuar na mobilização de capacidades para eventualmente amortecer os efeitos do encolhimento da força de trabalho, restrições orçamentárias e outras variáveis de contexto, nos resultados da organização. O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para alcançar os objetivos específicos e geral propostos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos específicos propostos e, consequentemente, o objetivo geral do trabalho. As próximas seções são apresentadas em função do passo-a-passo percorrido. O Quadro 3 apresenta uma visão geral das principais etapas do processo de trabalho realizado, os métodos adotados e os produtos ou resultados gerados.

Quadro 3: Síntese metodológica da tese

Etapas	Objetivo Específico	Método	Produto gerado
1	Identificar variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho	Grupo focal com gestores da Fiocruz	Variáveis organizacionais priorizadas aplicáveis à Fiocruz
2	Medir o engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz	Levantamento (<i>survey</i>) por meio da aplicação de questionário aos servidores e às servidoras da Fiocruz	Nível de engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz
	Testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição		Percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais priorizadas
3	Desenvolver painel de gestão com os dados da pesquisa	Aplicação de técnicas de <i>Business Intelligence</i>	Painel de gestão com os dados coletados na etapa de levantamento (<i>survey</i>)
4	Conectar os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho	Analisar as convergências entre as literaturas sobre capacidades estatais e sobre engajamento no trabalho ao longo do documento de tese	Constructos conectados

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que a pesquisa utiliza métodos mistos em seus procedimentos metodológicos. A realização do grupo focal, método qualitativo, produziu dados qualitativos que serviram de insumos para a elaboração do questionário, método quantitativo. Dessa forma, ocorre uma combinação entre as pesquisas qualitativa e quantitativa, já que há uma conexão entre a análise de dados da primeira fase da pesquisa e a coleta de dados da segunda fase (Creswell, 2010).

As seções abaixo apresentam o método de cada etapa do Quadro 3, salvo o método da etapa 4, uma vez que a conexão dos constructos de capacidade estatal e engajamento no trabalho permeia os capítulos dessa tese. A primeira seção detalha a etapa do grupo focal com gestores da Fiocruz, com o objetivo de identificar variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho. A segunda seção explica o método utilizado para medir o engajamento no trabalho de servidores da Fiocruz e para testar a percepção desses servidores em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição, por meio da aplicação de um questionário. A terceira seção trata dos procedimentos quantitativos realizados para análise dos dados do levantamento (*survey*). A quarta seção apresenta o desenvolvimento de um painel de gestão a partir dos dados coletados na etapa de levantamento (*survey*). A quinta e última seção relata os procedimentos éticos adotados na pesquisa.

3.1. Realização de Grupo Focal com gestores da Fiocruz

Para identificar as variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho, foi utilizada a técnica de grupo focal. Essa técnica foi escolhida porque, a partir da interação de pessoas, promove uma ampla problematização sobre um tema, com base em reflexões sobre um determinado fenômeno social, podendo atingir um nível reflexivo que outras técnicas convencionais de coleta de dados não conseguem alcançar, como superar os limites das respostas de um único entrevistado (Bauer; Gaskell, 2015; Flick, 2004).

A facilitação do grupo focal foi realizada por uma servidora da Fiocruz, com doutorado na área de comunicação e experiência na condução de dinâmicas em grupo. A atuação da pesquisadora autora desta tese durante o grupo focal ocorreu de modo a acompanhar a

discussão do grupo, fazer anotações e apoiar os participantes, além de fazer as falas de abertura e fechamento da reunião virtual.

Conforme Trad (2009), o número de participantes de um grupo focal deve ser aquele que permita uma efetiva participação e adequada discussão, tendo encontrado na literatura uma variação de 6 a 15 participantes. Dessa forma, considerando a realidade da Instituição, estimou-se que o grupo focal deveria ter no máximo 10 pessoas.

Para a composição do grupo focal, os critérios de seleção dos participantes foram: (i) ser servidor público em atuação na Fiocruz, (ii) atuar ou já ter atuado em cargo ou função de liderança na instituição; e (iii) ter disponibilidade para participar do grupo focal, conforme alinhamento das agendas com os outros participantes.

Portanto, foram convidados(as) os(as) vice-diretores(as) de Gestão das Unidades da Fiocruz e ocupantes de cargos correlatos, além de representante da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (COGEPE) e da Diretoria Executiva da Fiocruz, ligada à Presidência. Essas pessoas exercem ou já exerceram funções de gestão e liderança na Instituição. Ao todo, onze pessoas foram convidadas a participar, por meio de contato por e-mail e *WhatsApp*. O Quadro 4 apresenta um resumo da caracterização desta etapa da pesquisa.

Quadro 4: Resumo da caracterização do Grupo Focal com gestores da Fiocruz

Objetivo	Identificar as variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho	
Caracterização do estudo	Método	Grupo focal virtual
	Natureza	Exploratória
	Abordagem	Qualitativa
Procedimentos adotados	Fontes de evidência	Relatos de servidores(as) que atuam/atuaram em cargos de gestão da Fiocruz liderando equipes, além de servidores(as) que atuam/atuaram na área de gestão de pessoas da Instituição.
	Seleção do grupo	Seleção intencional a partir da rede de contatos da pesquisadora junto à Câmara Técnica de Gestão da Fiocruz*.
	Instrumentação	Roteiro de discussão semiestruturado.
	Procedimento de análise	Análise de conteúdo.

*A Câmara Técnica de Gestão é composta por representantes da Diretoria Executiva da Instituição e de suas Coordenações Gerais, além dos(as) vice-diretores(as) de Gestão das Unidades da Fiocruz.

Fonte: elaborado pela autora.

Como orienta Minayo, Assis e Souza (2005), foi realizado pré-teste do roteiro de perguntas e condução do grupo focal. O grupo de teste foi realizado online, pela plataforma *Microsoft Teams*, em 08/04/2025 e contou com sete servidores com experiência em gestão na Fiocruz. Durante as 2 horas e 53 minutos da sessão, foi possível verificar o entendimento dos participantes quanto ao formato do roteiro de questões, que foi modificado após o teste. A sessão-teste foi realizada somente para melhoria do processo metodológico do presente estudo. Portanto, os dados obtidos a partir do grupo de teste não foram considerados como resultados da pesquisa. As alterações foram, principalmente, em relação à condução da dinâmica, apresentação das perguntas e formas de respostas dos participantes. O roteiro final do grupo focal é apresentado no Apêndice 3 e, no Quadro 5, são apresentadas as perguntas realizadas, adaptadas de Camões (2022).

Quadro 5: Perguntas para o Grupo Focal com gestores

Bloco	Pergunta
Bloco 1 – foco no contexto geral	1 - Para você, o que demonstra que um(a) servidor(a) está engajado(a) no trabalho? E que não está?
	2 - O que explica os diferentes níveis de engajamento entre os(as) servidores(as) da Fiocruz?
	3 - Quais são os aspectos mais críticos que afetam o engajamento dos(as) servidores(as) da Fiocruz?
Bloco 2 – foco nas variáveis organizacionais	4 - Quais são as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento?
	5 - Políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento? Como e por quê?
Bloco 3 – foco em recomendações	6 - Se você pudesse eleger uma ação para melhorar o engajamento de servidores(as) na Fiocruz, qual seria?

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Camões (2022).

O grupo focal foi realizado em 12 de maio de 2025, pela plataforma *Microsoft Teams*, com uma hora e meia de duração, de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice 2, e contou com oito participantes.

No início da dinâmica, foi solicitada autorização dos participantes para a gravação da reunião. Todos os participantes haviam recebido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) previamente por e-mail e enviado assinado. Em seguida, foi pedido aos participantes para escreverem no *chat* do *Microsoft Teams* um momento da sua trajetória na Fiocruz em que a pessoa se sentiu altamente engajada. Enquanto isso, houve uma rodada de apresentação de cada participante. Antes de iniciar as perguntas do Bloco 1 alguns participantes compartilharam o relato escrito no *chat* com o grupo.

As perguntas do Bloco 1 – foco no contexto geral – foram feitas com a finalidade de inserir os participantes na temática, sem informá-los previamente sobre conceitos. A partir da reflexão e das respostas dos outros participantes, as pessoas foram construindo uma percepção coletiva sobre o tema. Houve participação ativa do grupo e a facilitação e condução das questões foi feita de modo a buscar compreender os consensos e dissensos do grupo, ficando registrados na gravação da reunião.

O objetivo das perguntas do Bloco 2 – foco nas variáveis organizacionais – foi provocar a reflexão sobre como a instituição poderia atuar sobre o engajamento dos servidores e amadurecer o debate para a pergunta final, no bloco seguinte. Essas perguntas estão relacionadas aos aspectos convergentes entre as literaturas de engajamento e capacidades estatais, conforme a Seção 2.3. Para responder à pergunta 4 (Quais são as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento?) foi solicitado aos participantes que acessassem um documento online (*Google Docs*) e inserissem suas respostas em *post-its* virtuais de modo anônimo. Essa escolha foi feita para proporcionar um ambiente mais seguro para expressarem suas ideias, já que os usuários não eram identificados, como uma forma de *brainwriting*. Assim, até os mais introvertidos puderam estar à vontade para expressar suas opiniões. Os participantes também foram orientados de que não havia resposta certa ou errada e deveriam responder com base no entendimento e percepção individual de cada um. Após comentários sobre o que foi apresentado nos *post-its* online, a pergunta 5 (Políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento? Como e por quê?) foi feita de modo aberto, podendo todos os participantes manifestarem-se pela fala.

No Bloco 3 – foco em recomendações – os participantes foram convidados a propor uma ação para melhorar o engajamento dos servidores da Fiocruz e a escrevê-la no *chat* da reunião no *Microsoft Teams*. Essa proposição foi feita após toda a discussão das questões abordadas nos blocos anteriores, de modo mais qualificado. Em seguida, foi perguntado se havia dúvidas sobre alguma das ações inseridas no *chat*. Após esclarecimentos, os participantes foram orientados a escolher as três ações, dentre as oito propostas pelo grupo, que consideravam mais importantes. Essa escolha foi feita por meio da utilização da opção “curtir” sobre as ações no *chat*. A finalidade deste Bloco foi de identificar as variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho e priorizá-las, por meio da votação nas três que consideravam mais relevantes.

Ao final, foi perguntado se algum participante gostaria de acrescentar mais alguma consideração ou se teria alguma outra pergunta sobre o tema. A dinâmica foi encerrada após falas de agradecimento aos participantes.

Os dados desta etapa foram analisados conforme o seguinte roteiro, sugerido por Creswell (2010): organização dos dados brutos (transcrição da reunião e anotações da pesquisadora); leitura dos dados para análise; codificação ou categorização dos dados para

atribuir significado às informações e relato da análise. A literatura de referência utilizada para dialogar com estes dados foi Zahari e Kaliannan (2022), Fletcher *et al.* (2020) e Camões e Gomes (2024).

3.2. Realização de levantamento (*survey*) por meio da aplicação de questionário aos servidores da Fiocruz

Para (i) medir o engajamento no trabalho dos servidores da Fiocruz e (ii) testar a percepção dos servidores da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição que poderiam contribuir para a criação de condições e ambientes institucionais sólidos e para a consequente mobilização de sua capacidade estatal, foi elaborado um questionário no *Microsoft Forms* e enviado aos servidores. O questionário foi aplicado no período de 21/05/2025 a 25/07/2025.

O método de levantamento (*survey*) é um processo rápido de coleta de dados, a custo baixo e recomendado para quando se pretende generalizar dados a partir de uma amostra (Creswell, 2010). Nesta pesquisa, foi realizado um levantamento (*survey*) com corte transversal, em que os dados são coletados em um momento do tempo, por meio de um questionário autoadministrado virtual, com a intenção de generalizar os resultados dos respondentes para a população de servidores da Fiocruz.

A Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (COGEPE) da Fiocruz não autoriza o envio de questionários para fins acadêmicos para o e-mail institucional dos servidores. Dessa forma, o convite com o link do questionário a ser respondido foi enviado por meio do *WhatsApp*, individual ou em grupos. Foi pedido que as pessoas compartilhassem com outras pessoas e grupos de servidores. A Fiocruz tem um total de 4.290 servidores (ativos permanentes, celetistas, anistiados e cedidos), de acordo com dados de dezembro de 2024. Entretanto, a impossibilidade de envio para o e-mail institucional inviabilizou a mensuração da totalidade de servidores e servidoras que receberam o convite para responder ao questionário. Ao final, foram recebidas um total de 188 respostas e foi possível realizar cálculos estatísticos a partir dessa amostra.

O Quadro 6, abaixo, apresenta um resumo da caracterização da etapa de levantamento (*survey*) da pesquisa.

Quadro 6: Resumo da caracterização da etapa de levantamento (*survey*) por meio da aplicação de questionário

Objetivos	Medir o engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz Testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição	
Caracterização do estudo	Método	Levantamento (<i>survey</i>)
	Natureza	Descritiva
	Abordagem	Quantitativa
Procedimentos adotados	Fontes de evidência	Respostas ao questionário
	Amostragem	Servidores públicos ativos (não aposentados) que atuam na Fiocruz.
	Instrumentação	Aplicação de questionário autoadministrado virtual na plataforma <i>Microsoft Forms</i> .
	Procedimento de análise	Estatística descritiva combinada com inferencial multivariada, complementada por análise temática.

Fonte: elaborado pela autora.

O questionário, apresentado na íntegra no Apêndice 5, foi dividido em três grandes blocos. O primeiro bloco, intitulado “Conte mais sobre você”, tinha como objetivo conhecer o perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes, para compreender como diferentes perfis influenciam nas respostas sobre engajamento. O segundo bloco, “Engajamento no trabalho (parte 1)”, tinha o objetivo de medir o engajamento no trabalho dos servidores da Fiocruz. O terceiro bloco, “Engajamento no trabalho (parte 2)”, tinha como objetivo testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição, definidas na etapa do grupo focal, a partir da percepção dos respondentes. O questionário foi previamente testado com um pequeno grupo de servidores para, como mencionado por Gil (2021), evidenciar possíveis falhas, como, por exemplo, complexidade das questões, imprecisão na redação, constrangimento do respondente e exaustão.

Antes de iniciar o processo de responder às perguntas do questionário, o participante deveria indicar que havia lido o TCLE, enviado como *hiperlink* no questionário, e que concordava em participar da pesquisa (Questão 1). Na sequência, o participante precisava indicar qual era sua relação com a Fiocruz (Questões 2 e 3), já que o público da pesquisa eram os servidores que atuam na Instituição. Caso a pessoa não fosse servidor ou fosse servidor aposentado, o questionário era encerrado. Caso fosse servidor, a pessoa seguia para o primeiro bloco de perguntas.

Para a medição do engajamento no trabalho, foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), validada no Brasil por Vazquez *et al.* (2015), em sua versão reduzida de nove itens (UWES-9). A UWES foi desenvolvida para medir o engajamento no trabalho com base em três fatores: vigor, dedicação e absorção. A versão original, traduzida, é apresentada no Anexo 1.

De acordo com o Manual da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (Schaufeli; Bakker, 2009), vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência, à vontade de direcionar esforços, a não se cansar facilmente, e a persistir frente aos obstáculos. As pessoas que apresentam altas notas em vigor geralmente possuem muita energia quando trabalham, já as que apresentam notas baixas possuem menos energia. A dedicação refere-se a um senso de significado pelo trabalho, em que a pessoa se sente entusiasmada e orgulhosa pelo que faz, e inspirada e saudavelmente desafiada. As pessoas que apresentam notas altas em dedicação possuem forte identificação com seu trabalho porque a experiência é significativa, inspiradora e desafiadora. Ademais, elas tendem a se sentir entusiasmadas e orgulhosas de seu trabalho. Por outro lado, as pessoas que apresentam notas baixas neste quesito se sentem do modo oposto. Por fim, a absorção refere-se a estar totalmente imerso em seu trabalho, com dificuldades em desapegar-se dele, o tempo passa rapidamente e a pessoa se esquece de tudo ao seu redor. As pessoas que apresentam notas altas em absorção sentem que estão envolvidas e imersas em seu trabalho e o tempo parece voar. Já as pessoas que apresentam notas baixas em absorção não se sentem envolvidas ou imersas em seu trabalho.

A Questão 17 do questionário propunha ao respondente que ele lesse cada uma das nove afirmações e refletisse sobre se já havia se sentido daquela forma. Foi apresentada uma escala tipo Likert de sete pontos, sendo que 0 (zero) significava “Nunca/Nenhuma vez” e 6 (seis) significava “Sempre/Todos os dias”. As afirmações 1 (um), 6 (seis) e 7 (sete) representam

o componente vigor; 2 (dois), 3 (três) e 8 (oito) representam dedicação; já as afirmações 4 (quatro), 5 (cinco) e 9 (nove) representam absorção (Schaufeli; Bakker, 2009). A Figura 5 retrata a forma como as questões foram apresentadas no questionário.

Para testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição, as três variáveis priorizadas na etapa de Grupo Focal foram apresentadas no questionário em um contexto de conhecer a percepção do respondente sobre ações com potencial de melhorar o engajamento de servidores da Fiocruz. Os participantes deveriam atribuir nota a cada uma das ações, selecionando o número de ícones de “joinha”, que poderia ser de 1 a 10 (Questões 18, 19 e 20). Ao final, havia uma pergunta aberta para que o respondente pudesse sugerir outra(s) ação(ões) que a Instituição poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores (Questões 21). Figura 6 retrata a forma como as questões foram apresentadas no questionário.

Figura 5: Forma de apresentação da Questão 17 no questionário enviado aos servidores da Fiocruz com o objetivo de avaliar o engajamento no trabalho

Engajamento no trabalho (parte 1)

O objetivo desta seção é conhecer sua percepção sobre as afirmações apresentadas nas próximas questões.

Essas afirmações referem-se aos sentimentos de pessoas em relação ao trabalho, com base na *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*.

17. Por favor, leia cuidadosamente cada uma das 9 (nove) afirmações e reflita sobre se já se sentiu dessa forma.

Caso nunca tenha se sentido assim, marque "0" (zero), caso contrário, indique quantas vezes se sentiu assim tendo em conta o número que aparece na escala de respostas (de 1 a 6). *

	0 - Nunca/Nenh uma vez	1 - Quase nunca/ Algumas vezes por ano	2 - Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês	3 - Regularment e/Algumas vezes por mês parcialmente	4 - Bastantes vezes/Uma vez por semana	5 - Quase sempre/Algu mas vezes por semana	6 - Sempre/Tod os os dias
1- No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2- Sou entusiasmado(a) com meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3- Meu trabalho me inspira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4- Eu fico absorvido(a) com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5- Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6- No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de vigor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7- Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8- Tenho orgulho do trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9- Sinto-me tão empolgado(a) que me deixo levar quando estou trabalhando.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 6: Forma de apresentação das Questões 18, 19, 20 e 21 no questionário enviado aos servidores da Fiocruz com o objetivo de testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição priorizadas na etapa de grupo focal com gestores

Engajamento no trabalho (parte 2)

Nesta parte, serão apresentadas 3 (três) ações com o objetivo de melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ. Queremos saber qual sua percepção sobre cada uma delas.

18. Ação 1 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Os(as) gestores(as) e lideranças da sua Unidade irão participar de um Programa de Formação Continuada de Lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro.

Que nota você atribui a essa ação? *



19. Ação 2 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Sua Unidade propõe a criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgar os resultados alcançados.

Que nota você atribui a essa ação? *



20. Ação 3 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Sua Unidade anuncia que promoverá o reconhecimento e a valorização dos(as) servidores(as) por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados.

Que nota você atribui a essa ação? *



21. Em sua opinião, qual(is) ação(ões) a FIOCRUZ poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores(as)?

Fonte: elaborado pela autora.

3.3. Procedimentos de análise de dados do levantamento (*survey*)

A análise de dados do levantamento (*survey*) seguiu um encadeamento inspirado no Manual de Fávero e Belfiore (2017) e no guia de Hair *et al.* (2019). Primeiro, foram realizados estatística descritiva e testes bivariados para comparar as médias do engajamento (escore total e de cada uma das três dimensões) e da percepção dos servidores em relação às três ações institucionais entre grupos. Em seguida, foram estimados modelos multivariados para avaliar efeitos conjuntos e potenciais moderações. Por fim, foram conduzidas análises exploratórias de correspondência e um teste de robustez com regressão. Adicionalmente, os mapas perceptuais foram construídos com o uso da biblioteca FactoMineR no *software* R, que possibilita a aplicação de técnicas multivariadas de forma integrada e a visualização gráfica por meio de elipses de confiança, facilitando a interpretação dos agrupamentos.

3.3.1. Comparações bivariadas de médias

Quando o fator (gênero, faixa etária, escolaridade etc.) possuía duas categorias, foi utilizado o teste t de Student; para fatores com três ou mais categorias, foi aplicada ANOVA de um fator. Em ambos os casos, foi avaliada previamente a homogeneidade de variâncias pelo teste de Levene, em que a hipótese nula (H_0) afirma variâncias populacionais homogêneas; rejeição de H_0 sugere heterocedasticidade. Se as variâncias diferiram, foram utilizadas as versões robustas de Welch: no t de Welch, o erro-padrão é ajustado e os graus de liberdade são obtidos pela aproximação de Satterthwaite; na ANOVA de Welch, as médias de grupo são ponderadas pelas variâncias e os graus de liberdade do denominador são ajustados, mantendo boa precisão sob heterocedasticidade (Fávero; Belfiore, 2017).

3.3.2. ANOVA e testes estatísticos reportados

A estatística F compara a variabilidade entre grupos com a variabilidade dentro dos grupos:

$$F = \frac{MS_{entre}}{MS_{dentro}}, MS = \frac{SS}{df},$$

com graus de liberdade $F(k - 1, N - k)$, em que k é o número de categorias válidas e N o tamanho da amostra. Para cada comparação apresentamos média, desvio-padrão, F ou t , valor-

p e medidas de tamanho de efeito. Reportamos eta-quadrado parcial, $\eta_p^2 = \frac{SS_{efeito}}{SS_{efeito} + SS_{erro}}$, que expressa a proporção de variância explicada por um fator ajustada pelas demais fontes, e ômega-quadrado, $\omega^2 = \frac{SS_{efeito} - df_{efeito} \times MS_{erro}}{SS_{total} + MS_{erro}}$, menos viesado em amostras finitas (Fávero; Belfiore, 2017; Cumming *et al.*, 2012). Os níveis de significância foram apresentados em 10%, 5% e 1%, com marcações convencionais (*, **, ***).

Em todos os testes inferenciais reportamos o valor-p como a probabilidade, sob a hipótese nula (H_0), de observar um resultado tão extremo quanto o obtido na amostra. Valores pequenos ($p < 0,10$; $p < 0,05$; $p < 0,01$) indicam evidência crescente contra H_0 , mas não medem o tamanho do efeito nem a probabilidade de H_0 ser verdadeira. Por isso são apresentados juntos: estatística do teste (t ou F), p-valor e medidas de efeito (Fávero; Belfiore, 2017).

Para os modelos multivariados partiu-se da matriz de correlações de Pearson como triagem inicial de associações e sentidos esperados. Em seguida foi avaliada a multicolinearidade com o Fator de Inflação da Variância (VIF); valores de VIF acima de 5 indicam atenção e acima de 10 sugerem colinearidade severa, recomendando reespecificação do modelo ou agregação de categorias (Hair *et al.*, 2019). Variáveis redundantes foram reclassificadas ou removidas quando necessário.

3.3.3. Modelagem multivariada do engajamento

Foi estimada ANOVA multifatorial/ANCOVA para explicar o engajamento a partir de perfis demográficos e profissionais, permitindo isolar o efeito de cada fator controlando pelos demais. Para investigar moderação — quando o efeito de um fator depende do nível de outro — foram incluídos termos de interação, por exemplo, gênero com nível do cargo e escolaridade com cargo.

Para examinar a relação entre perfis dos respondentes e as notas atribuídas às três ações propostas (notas de 1 a 10 e, em análises adicionais, categorias ordenadas baixa–média–alta), foi utilizada Análise de Correspondência sobre tabelas de contingência. A técnica decompõe a inércia do qui-quadrado e projeta linhas e colunas em um mapa bidimensional por distâncias do qui-quadrado, facilitando a leitura de associações e oposições entre categorias (Fávero; Belfiore, 2017). Proximidades foram interpretadas como perfis similares e eixos como gradientes principais de variação.

Para verificar a robustez dos achados, reestimou-se a relação entre engajamento e preferência por ação por meio da estimativa de três modelos lineares separados, tendo como variável dependente a nota atribuída à ação, categorizada em três níveis ordenados (baixa, média e alta avaliação) com base na distribuição dos dados. A classificação foi realizada a partir dos percentis 25 e 75, correspondendo respectivamente aos limites inferiores e superiores das categorias. Foram avaliadas a suposição de paralelismo (chances proporcionais) e a qualidade do ajuste, conforme recomenda Hair *et al.* (2019). Os resultados foram discutidos como associações, sem pretensão causal, dado que as ações não foram implementadas.

3.4. Desenvolvimento de painel de gestão com os dados da pesquisa

A partir da base de dados gerada pela etapa de levantamento (*survey*), foi elaborado um painel interativo no *Power Bi*, com aplicação de técnicas de *Business Intelligence* (tratamento em *Power Query*, criação de medidas em DAX e visuais interativos) para que os gestores e as áreas de gestão de pessoas da Fiocruz possam: (i) ter visibilidade dos dados da pesquisa de modo gerencial, (ii) aplicar filtragem nos dados, tendo acesso à medição do engajamento e à percepção sobre as ações testadas por perfil de respondente e por Unidade da Instituição, e (ii) orientar a tomada de decisão sobre o investimento em ações que promovam o engajamento de modo direcionado e de acordo com o perfil dos respondentes e das Unidades.

O painel de gestão com os dados da pesquisa propõe-se a ser uma ferramenta para apoiar a Instituição na tomada de decisão e no desenho de ações que busquem estimular o engajamento dos servidores e servidoras da Fiocruz. Considerando a complexidade da Organização, espera-se que essa ferramenta possa guiar de modo mais específico os gestores na tomada de decisão, criação, adaptação e aplicação de ações que estimulem o engajamento. É sabido que não há solução única aplicável a todas as pessoas em qualquer contexto. A ferramenta busca justamente poder direcionar esforços e realizar adaptações, tornando as ações mais eficazes.

3.5. Procedimentos éticos

O projeto de pesquisa referente a esta tese foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fiocruz Brasília, sob o número CAAE

87182725.0.0000.8027, que decidiu pela sua aprovação em abril de 2025, com parecer número 7.508.828.

Como benefícios diretos aos indivíduos participantes desta pesquisa, identifica-se a oportunidade de demonstrar sua opinião, como servidor(a) da Fiocruz, sobre ações com o objetivo de melhorar o engajamento de servidores(as) da Instituição, e poderá beneficiar-se, futuramente e de forma indireta, com as contribuições que serão propostas para a Instituição por meio da produção de conhecimento sobre o engajamento do trabalhador no serviço público.

Como possíveis riscos associados a esta pesquisa, identificam-se riscos considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço ao responder o questionário, constrangimento ao se confrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua. Para atenuar esses possíveis riscos, foram tomadas as seguintes providências: o participante tinha a opção de interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejasse, ou abandonar a pesquisa sem qualquer prejuízo.

Além disso, no caso dos participantes do levantamento (*survey*) os questionários foram anônimos e os dados foram tratados de forma agregada, não permitindo a identificação individual. Ainda assim, caso algum constrangimento ou desconforto ocorresse, o participante poderia contatar a pesquisadora responsável pelo telefone e/ou e-mail informados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice 2, para que a providência adequada fosse tomada. Ressalta-se que, em caso de danos decorrentes da participação na pesquisa, o participante tem assegurado o direito a buscar indenização.

Outra categoria de riscos a que os participantes estarão sujeitos envolve aqueles característicos do ambiente virtual, sujeito a violação por terceiros. Para atenuar tais riscos, a pesquisadora responsável adotou seguintes medidas: (i) o convite para participação do levantamento (*survey*) foi feito de modo a não permitir a identificação dos convidados ou a visualização dos seus dados de contato por terceiros; (ii) foi informado aos potenciais participantes da pesquisa que seria utilizada a plataforma *Microsoft Forms*, sem o registro do e-mail dos respondentes; (iii) no caso do Grupo Focal, os participantes haviam recebido, assinado e enviado previamente o TCLE (Apêndice 1) e, no início da reunião no *Microsoft Teams*, foi concedida por todos os participantes a autorização para gravação; (iv) a pesquisa contou com os recursos eletrônicos já acessíveis ao candidato a participante e sem custos para

a pesquisadora responsável; (v) uma vez concluída a coleta, os dados ficarão armazenados em dispositivos locais de uso e posse pessoal da pesquisadora; e (vi) a manutenção dos dados da pesquisa em arquivo digital, sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por um período de 5 (cinco) e, após esse tempo, os dados serão apagados (deletados). Os participantes também foram previamente informados de que os resultados da pesquisa estariam à disposição quando ela fosse finalizada.

Aqui encerra-se o Capítulo sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. No próximo Capítulo são apresentados os resultados de cada etapa descrita.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo revela e discute os resultados de cada etapa da pesquisa, de acordo com o objetivo geral e com os objetivos específicos propostos.

A Seção 4.1, “Variáveis organizacionais priorizadas aplicáveis à Fiocruz”, traz os resultados da etapa de grupo focal com os gestores da Fiocruz, destacando quais foram as variáveis organizacionais priorizadas aplicáveis à Instituição e que foram utilizadas como insumo para a elaboração do questionário para a etapa de levantamento (*survey*). Esses resultados são referentes ao objetivo específico “Identificar variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho”.

A Seção 4.2, “Levantamento (*survey*) realizado”, apresenta os resultados do levantamento (*survey*), que respondem a dois objetivos específicos: “Medir o engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz” e “Testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição”. Os resultados são divididos em quatro subseções.

Na Subseção 4.2.1, “Caracterização da amostra e comparações bivariadas”, é feita a descrição dos respondentes por características demográficas e profissionais e comparações dessas características em relação ao nível de engajamento e às notas atribuídas às ações provenientes da etapa anterior do grupo focal. A Subseção 4.2.2, “Análise multivariada do nível de engajamento”, aprofunda essas comparações, considerando simultaneamente múltiplas variáveis, como gênero, faixa etária, escolaridade, cargo e experiências prévia ou atual de liderança. Na Subseção 4.2.3, “Relação entre ações institucionais e nível de engajamento”, é feita uma análise de associação do nível de engajamento com a nota atribuída a cada uma das três ações provenientes da etapa anterior do grupo focal. A Subseção 4.2.4, “Verificação de robustez”, avalia a consistência, a estabilidade e a confiabilidade dos resultados. Já a Subseção 4.2.5, “Sugestões dos respondentes para promover o engajamento”, apresenta e analisa as sugestões dos respondentes do questionário de ação(ões) que a Fiocruz poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores(as).

Por fim, a Seção 4.3, “Painel de gestão com os dados coletados na etapa de levantamento (*survey*)”, apresenta o painel de gestão com os dados da pesquisa, relacionado ao objetivo específico “Desenvolver painel de gestão com os dados da pesquisa”.

4.1. Variáveis organizacionais priorizadas aplicáveis à Fiocruz

Para identificar as variáveis organizacionais aplicáveis à Fiocruz e priorizá-las, foi utilizado o método do grupo focal, com a participação de oito servidores(as), sendo quatro mulheres e quatro homens, que atuam ou já atuaram em funções de gestão da Instituição. A composição do grupo foi formada por seis Vice-Diretores(as) de Gestão de Unidades da Fiocruz, ou seu equivalente; por um membro da Câmara Técnica de Gestão da Instituição, que também coordena uma das Coordenações Gerais ligadas à Diretoria Executiva (Direx); e por uma pessoa representante da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, também ligada à (Direx). O tempo de atuação dos participantes na Fiocruz variou entre 14 anos e mais de 40 anos.

O grupo focal foi realizado em 12 de maio de 2025, pela plataforma *Microsoft Teams*, com uma hora e meia de duração, de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice 2 e explicado na Seção 3.1. “Realização de Grupo Focal com gestores da Fiocruz”. Na apresentação dos resultados, os participantes estão identificados por meio de siglas.

O primeiro bloco de perguntas feitas aos participantes tinha o objetivo de focar no contexto geral do engajamento no trabalho e promover um alinhamento entre o grupo, de modo a apresentar e conhecer como cada um percebia a temática. Para isso, queria-se conhecer a percepção dos participantes sobre o que demonstra que um servidor da Fiocruz está ou não está engajado no trabalho. Seis dos oito participantes responderam a essa questão.

Houve um consenso de que, quando um servidor da Fiocruz está engajado, pode-se observar que: (i) a pessoa é dedicada e disponível e sua atuação no dia a dia vai além do que é esperado dela. “Pessoa proativa que faz além do que é esperado, mesmo que não se engaje em grandes questões institucionais” (E1); (ii) a pessoa vê o resultado do seu trabalho. “Quando as pessoas veem os resultados acontecendo, as coisas aparecendo” (E5); (iii) há uma boa relação com a chefia. “Relação direta com a chefia e com os desafios que são apresentados” (E8), e (iv) o trabalho é desafiador, porém de acordo com as competências da pessoa. “Eu acho que tem uma relação direta com os desafios que são apresentados para as pessoas e como que você motiva as pessoas na busca e apresenta para eles os resultados que deveriam surgir a partir do trabalho dele” (E8).

Do mesmo modo, os opostos dos itens “i” a “iv” mencionados no parágrafo anterior, demonstram que o servidor não está engajado: como, por exemplo, a pessoa realizar apenas

aquilo que lhe é atribuído; a pessoa não conseguir ver o resultado do seu trabalho; quando não há uma boa relação com a chefia; e quando os desafios estão abaixo ou muito acima de suas competências. “Quando é uma pessoa que nunca quer participar de nada, mesmo que ela faça um bom trabalho durante o seu horário de expediente, eu *percebo ela* como uma pessoa não engajada” (E6).

Esses resultados corroboram a literatura do tema de que aspectos individuais, de liderança e de significado do trabalho são antecedentes do engajamento, conforme apresentado por Fletcher *et al.* (2020), Zahari e Kaliannan (2022) e Camões e Gomes (2021). Assim, esses aspectos foram mencionados como características observáveis sobre se uma pessoa está mais ou menos engajada no trabalho.

A dedicação e disponibilidade da pessoa no seu dia a dia do trabalho e a percepção do resultado do seu trabalho estariam associados, principalmente, a uma observação de aspectos individuais, como o significado percebido do trabalho (Mostafa; El-Motalib, 2020; Meng *et al.*, 2020). A relação com a chefia estaria inserida nos aspectos de liderança e relacionamentos, como qualidade da liderança (Ugaddan; Park, 2017), estilo de liderança (Ancarani *et al.* 2018) e efetividade da liderança (Wushe; Shenje, 2019). No caso do trabalho desafiador, porém de acordo com as competências da pessoa, esse aspecto conversa com o conceito de estado de *flow*, de Mihaly Csikszentmihalyi (2020), que seria um estado de completa imersão e envolvimento numa atividade, ou seja, um estado de engajamento.

A segunda pergunta do primeiro bloco do grupo focal buscou compreender o que, na percepção dos participantes, explica os diferentes níveis de engajamento entre os servidores da Fiocruz. Quatro dos oito participantes responderam a essa pergunta. Não houve discordância entre as respostas, e os participantes foram acrescentando novas opiniões a partir do que a pessoa que falou anteriormente havia mencionado. Uma explicação dada é que o nível de engajamento de um servidor está associado ao seu momento de vida, corroborando com Camões *et al.* (2023) que existem indícios da conexão entre o engajamento no trabalho e o equilíbrio com a vida pessoal na literatura mais abrangente.

“Você tem a sua vontade de contribuir, mas você não tem um tempo, você não tem aquela, no caso, a prioridade não está no seu trabalho. Às vezes você tem uma criança que está pequena, às vezes você tem que se dedicar mais à sua família, a uma pessoa adoecida e acaba que você não tem a prioridade do trabalho” (E7).

Outras explicações estariam ligadas ao perfil da liderança, ao alinhamento com o propósito e missão institucional e à possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da instituição. “Liderança inspiradora, acessível, que ajuda a formar novas lideranças” (E5). “O meu trabalho faz diferença, eu consigo fazer algo que a sociedade vai perceber” (E2).

Novamente, observa-se destaque às questões de liderança e relevância e significado do trabalho, corroborando com outros estudos sobre o tema (Mostafa; El-Motalib, 2020; Meng *et al.*, 2020). Além disso, houve a menção a variáveis organizacionais percebidas como críticas ao engajamento, como aspectos de crescimento e desenvolvimento, também encontradas nos estudos de Tensey e Singh (2020) e Almotawa e Shaari (2020).

Essas manifestações dos participantes à pergunta 2 já trouxeram respostas para a terceira questão do bloco 1, que era saber quais são os aspectos mais críticos que afetam o engajamento dos servidores da Fiocruz. Dessa forma, foi perguntado se alguém teria algo mais a acrescentar, especificamente sobre a pergunta 3, que não tivesse sido mencionado nas respostas à pergunta 2. Não houve acréscimos e o grupo foi conduzido ao bloco de perguntas seguinte.

O segundo bloco de perguntas do grupo focal buscava inserir os participantes na reflexão sobre as variáveis organizacionais que influenciam no engajamento, considerando que essas variáveis estão na delimitação deste estudo como foco para a criação de condições e ambientes institucionais sólidos e consequente mobilização de sua capacidade estatal. Foi pedido aos participantes para escreverem simultaneamente, de modo anônimo em um documento *online* do *Google Docs*, quais são as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento (pergunta 4). Não havia limite de respostas por participante e, ao final, foram mencionadas 20 variáveis organizacionais, conforme o Apêndice 4.

O Quadro 7 mostra a organização das respostas dos participantes do grupo focal com gestores da Fiocruz e uma associação aos resultados do grupo focal com especialistas realizado por Camões e Gomes (2024), apresentadas na Figura 4 deste documento. Quatro respostas foram incluídas em mais de uma categoria no processo de associação e estão identificadas por asterisco. Cinco respostas foram associadas a outras variáveis, não organizacionais, como mostra o Quadro 8.

Observa-se, a partir da análise dos quadros 7 e 8, que as respostas à pergunta 4 estão alinhadas aos resultados apresentados por Camões e Gomes (2024) em relação à visão dos

especialistas sobre as variáveis antecedentes ao engajamento no trabalho dos servidores públicos. Apenas não foram mencionadas, nas respostas a essa pergunta, aspectos relacionados aos pares e à liderança. Porém, a liderança foi mencionada nas respostas às perguntas 1 e 2.

É possível perceber que algumas respostas não se referiam às variáveis organizacionais (Quadro 8), mas sim às variáveis de contexto e do indivíduo. Isso pode ter ocorrido porque optou-se por não explicar previamente o que seriam variáveis organizacionais aos participantes, para não influenciar ou direcionar respostas a partir de exemplos.

As variáveis organizacionais representam a conexão entre os construtos do engajamento no trabalho e capacidades estatais, como apresentado no Quadro 2, na Seção 2.3. São os aspectos institucionais e administrativos (Souza, 2017; Souza; Fontanelli, 2020; Souza, 2024); os aspectos ligados ao nível organizacional de recurso e capacidade (Wu, Ramesh; Howlett, 2015) e os fatores organizacionais (Fletcher *et al.*, 2020). De todo modo, a grande maioria das respostas (15 de 20) correspondeu às variáveis organizacionais, atendendo ao objetivo da questão. Como exemplo, as respostas dos participantes “Condições de trabalho”, “Disponibilidade de recursos” e “Infraestrutura e recursos de trabalho” são aspectos institucionais e administrativos ligados ao nível organizacional de recurso e capacidade, que, quando existentes e mobilizados, contribuem tanto como impulsionador do engajamento no trabalho, quanto para potencializador dos resultados individuais e organizacionais.

A pergunta 5, do bloco 2, questionava se políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento. Quatro dos oito participantes responderam positivamente a essa questão, e o grupo concordou. Foram dados exemplos de práticas que os participantes percebiam como promotoras do engajamento, como integração e acolhimento; a comunicação; o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG); entre outros. “Eu acredito que seja a questão da integração e do acolhimento” (E2). “Essa questão da comunicação, eu acho que é um aspecto que agregaria mais as pessoas, fazendo com que elas tivessem a oportunidade de interagir melhor, de se aproximarem, então eu acho que isso interfere no engajamento” (E3).

Quadro 7: Associação entre as variáveis organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024) e as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento, de acordo com a percepção dos participantes do grupo focal

Variáveis organizacionais, conforme Camões e Gomes (2024)	Variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento (respostas dos participantes à pergunta 4 do grupo focal)
Condições de trabalho	Condições de trabalho Disponibilidade de recursos Infraestrutura e recursos de trabalho
Cultura e clima organizacional	Clima organizacional Cultura organizacional
Gestão estratégica	Clareza dos planos e projetos por parte da instituição Falta de informação sobre resultados dos planos e projetos* Falta de integração entre projetos, gerando retrabalho* Governança democrática
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Despreparo das chefias para motivar servidores Falta de oportunidades em outros setores/áreas Falta de qualificação das chefias imediatas
Senso de propósito organizacional	Ausência de espaços participativos nas Unidades* Falta de informação sobre resultados dos planos e projetos* Falta de integração entre projetos, gerando retrabalho* Falta de participação no planejamento*
Valorização	Ausência de espaços participativos nas Unidades* Falta de participação no planejamento* Não há um sistema de recompensas para servidores engajados

Nota: o asterisco refere-se às respostas que foram incluídas em mais de uma categoria no processo de associação. Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8: Associação entre variáveis não organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024) e as variáveis apontadas pelos participantes do grupo focal

Outras variáveis, conforme Camões e Gomes (2024)	Variáveis não organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento (respostas dos participantes à pergunta 4 do grupo focal)
Variável de contexto	Falta de perspectiva quanto à carreira Política - interesses políticos
Variável do indivíduo	Perfil Significância do seu trabalho Sobrecarga de trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

A resposta dos participantes à pergunta 5 alinha-se à literatura sobre engajamento no trabalho, em que práticas de gestão de pessoas são variáveis organizacionais que interferem no engajamento (Tensay; Singh, 2020; Pradhan et al., 2019; Bakker; Bal, 2010; Conway *et al.*, 2016). No estudo de Wu, Ramesh e Howlett (2015), sobre capacidades estatais, ou *policy capacity*, os autores defendem que a acessibilidade e eficiência dos sistemas de recursos humanos podem potencializar ou limitar as competências individuais, o que corrobora o entendimento da relevância de políticas e práticas de gestão de pessoas para as capacidades estatais. Não foi localizada na literatura consultada menção expressa ao PDG. Entretanto, os participantes do grupo focal têm o entendimento de que o PDG é uma prática de gestão de pessoas que interfere no engajamento.

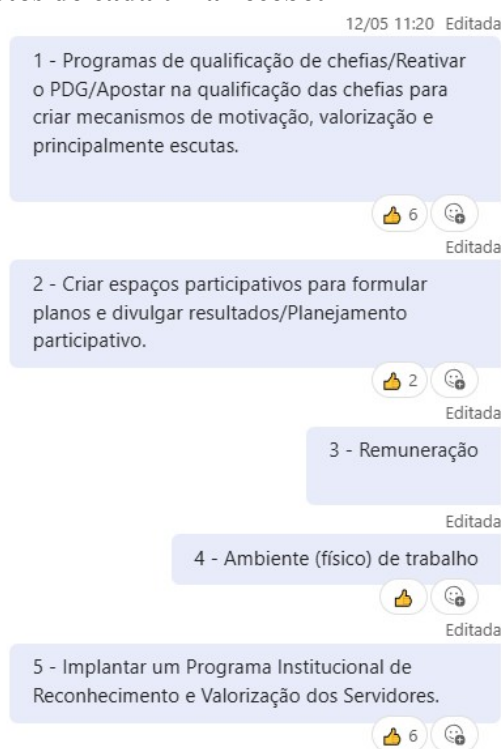
O terceiro e último bloco do roteiro do grupo focal tinha foco em recomendações e continha apenas uma pergunta (pergunta 6). Esperava-se que os participantes recomendassem ações institucionais, dentro das variáveis organizacionais antecedentes do engajamento, que melhorassem o engajamento dos servidores da Fiocruz. Os participantes escreveram no *chat* da reunião uma ação recomendada para melhorar o engajamento dos servidores da Fiocruz. Cada um dos oito participantes escreveu sua sugestão. Em seguida, as oito sugestões foram agrupadas, em consenso com o grupo, e surgiram cinco ações finais. Sobre essas cinco ações, foi pedido aos participantes para votarem em até três que considerassem mais importantes.

A Figura 7 e o Quadro 9 retratam o resultado da votação. A Figura 7 exemplifica com uma imagem recortada da tela do *chat* da reunião do grupo focal com as ações recomendadas

e o número de votos de cada uma recebeu. O Quadro 9 apresenta o resultado da priorização das ações recomendadas pelos participantes do grupo focal.

Sobre a proposta “Implantar um Programa Institucional de Reconhecimento e Valorização dos Servidores”, houve necessidade de explicação pelo participante que fez a sugestão. Foi explicado que não se tratava de remuneração, mas sim de “criarmos um programa que valorizasse, por exemplo, a pessoa está aqui há 5 anos, ela ganha uma medalha, ganha um certificado, é nesse sentido” (E2).

Figura 7: Imagem recortada da tela do *chat* da reunião do grupo focal com as ações recomendadas e o número de votos de cada uma recebeu



Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 9: Resultado da priorização das ações recomendadas pelos participantes do grupo focal

Ações recomendadas pelos participantes (agrupadas)	Número de votos recebidos
Programas de qualificação de chefias / Reativar o PDG / Apostar na qualificação das chefias para criar mecanismos de motivação, valorização e principalmente escutas.	6
Implantar um Programa Institucional de Reconhecimento e Valorização dos Servidores.	6
Criar espaços participativos para formular planos e divulgar resultados/Planejamento participativo.	2
Ambiente (físico) de trabalho	1
Remuneração	0

Fonte: elaborado pela autora.

A partir desse resultado, chegamos às três variáveis organizacionais priorizadas pelos participantes do grupo focal e aplicáveis à Fiocruz. A redação dessas variáveis foi adaptada e ajustada para a elaboração do questionário. O Quadro 10 relaciona as ações recomendadas pelos participantes às respectivas redações adaptadas para a elaboração do questionário utilizado na etapa de levantamento (*survey*) desta pesquisa e associa às variáveis organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024).

Quadro 10: Ações recomendadas (De), redação adaptada para o questionário (Para) e associação às variáveis organizacionais apresentadas por Camões e Gomes (2024)

Ações recomendadas pelos participantes (agrupadas) mais votadas (De)	Redação adaptada para elaboração do questionário da etapa de levantamento (survey) (Para)	Variáveis organizacionais, conforme Camões e Gomes (2024)
Programas de qualificação de chefias/Reativar o PDG/Apostar na qualificação das chefias para criar mecanismos de motivação, valorização e principalmente escutas.	Programa de Formação Continuada de Lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro.	Políticas e práticas de gestão de pessoas
Criar espaços participativos para formular planos e divulgar resultados/Planejamento participativo.	Criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgar os resultados alcançados	Senso de propósito organizacional Valorização
Implantar um Programa Institucional de Reconhecimento e Valorização dos Servidores.	Promoção do reconhecimento e a valorização dos(as) servidores(as) por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados	Políticas e práticas de gestão de pessoas Valorização

Fonte: elaborado pela autora.

As três ações priorizadas, dentre as cinco recomendadas pelos participantes do grupo focal, são práticas que a Fiocruz pode promover para melhorar o engajamento de seus servidores, que poderiam ajudar a estabelecer condições e ambientes institucionais robustos, mobilizando assim sua capacidade estatal. A realização de um programa de formação continuada de lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro, é uma prática de gestão de pessoas. A criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgação dos resultados alcançados é uma prática que atua para construção do senso de propósito organizacional e uma prática de valorização. Por fim, promoção do reconhecimento e a valorização dos servidores por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados é uma prática de gestão de pessoas e uma ação de valorização.

Para testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às ações priorizadas pelo grupo focal com gestores, essas ações foram incluídas no questionário elaborado para a etapa de levantamento (*survey*). Os resultados dessa etapa são apresentados nas seções seguintes.

4.2. Levantamento (*survey*) realizado

A etapa de levantamento (*survey*) foi realizada com dois propósitos. O primeiro era medir o engajamento no trabalho dos servidores da Fiocruz. O segundo era testar a percepção dos servidores da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição. Para isso, foi elaborado um questionário no *Microsoft Forms* e enviado aos servidores da Fiocruz. Foram recebidas um total de 188 respostas, no período de 21/05/2025 a 25/07/2025. Das 188 respostas recebidas, 15 respostas foram de pessoas que informaram não serem servidoras e 1 pessoa que informou ser aposentada, estando, portanto, fora o público-alvo da pesquisa. Além disso, 2 respostas foram de pessoas que responderam ao questionário de modo duplicado, pois foi constatado que todas as respostas estavam exatamente iguais e os horários de envio dos dois formulários de resposta possuíam diferença de segundos. Ao final, foram consideradas 170 respostas válidas.

A leitura dos resultados do levantamento (*survey*) realizado apresenta uma análise conforme roteiro didático, alinhado ao Manual de Fávero e Belfiore (2017). Na Subseção 4.2.1 desta tese, apresentamos a caracterização da amostra e comparações bivariadas, comparando médias por teste t (dois grupos) ou ANOVA de um fator (mais de dois grupos), verificando homogeneidade de variâncias (Levene/Bartlett) e aplicando Welch quando necessário.

Nas Subseções 4.2.2 e 4.2.3, desta tese, desenvolvemos análises multivariadas exploratórias por Análise de Correspondência, mapeando a relação entre perfis dos respondentes e o engajamento (pontuação global e dimensões vigor, dedicação e absorção), bem como a associação entre a valorização das ações institucionais — Ação 1 (formação continuada de lideranças), Ação 2 (espaços participativos) e Ação 3 (reconhecimento/valorização) — e o engajamento.

A Subseção 4.2.4 desta tese verifica a robustez dos achados, por meio da estimativa de três modelos lineares separados, tendo como variável dependente a nota atribuída à ação, categorizada em três níveis ordenados (baixa, média e alta avaliação), com base na distribuição

dos dados, e como principal preditor o nível de engajamento contínuo (e, em análises adicionais, suas dimensões), com variáveis de controle demográficas e funcionais. Os coeficientes foram interpretados como associações, sem pretensão causal, dado que as ações ainda não foram implementadas.

Por fim, a Subseção 4.2.5 apresenta e analisa as sugestões dos respondentes do questionário de ação(ões) que a Fiocruz poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores(as).

4.2.1. Caracterização da amostra e comparações bivariadas

A amostra pode ser caracterizada a partir das 170 respostas válidas recebidas. Desse total, 94 participantes se identificaram como mulheres (55,3%) e 76 como homens (44,7%) (Tabela 1). A faixa etária dos respondentes se concentra entre 38 e 57 anos, representando 74, do total. Há mais mulheres entre os respondentes em todas as faixas etárias, apenas entre 38 e 47 anos observa-se mais homens do que mulheres (Tabela 2).

Tabela 1: Perfil dos respondentes por gênero

Gênero informado	Número de respondentes	% do total de respondentes
Mulher	94	55,3%
Homem	76	44,7%
Total	170	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 2: Perfil dos respondentes por faixa etária/gênero

Faixa etária / Gênero	Número de respondentes	% do total de respondentes
28 a 37 anos	10	5,9%
Homem	4	2,4%
Mulher	6	3,5%
38 a 47 anos	66	38,8%
Homem	36	21,2%
Mulher	30	17,6%
48 a 57 anos	61	35,9%
Homem	21	12,4%
Mulher	40	23,5%
58 a 67 anos	30	17,6%
Homem	14	8,2%
Mulher	16	9,4%
Mais de 67 anos	3	1,8%
Homem	1	0,6%
Mulher	2	1,2%
Total	170	100,0%

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à escolaridade, todos os 170 participantes possuem nível superior, sendo que 97,1% dos respondentes possuem pós-graduação, entre especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado (Tabela 3). Entretanto, 9,4% dos respondentes ocupam cargo de nível técnico ou médio. Além disso, observa-se que 80,6% são Analistas de Gestão em Saúde (81) e Tecnologistas em Saúde Pública (56) (Tabela 4).

Tabela 3: Perfil dos respondentes por nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Número de respondentes	% do total de respondentes
Graduação	5	2,9%
Especialização	22	12,9%
Mestrado	75	44,1%
Doutorado	66	38,8%
Pós-doutorado	2	1,2%
Total	170	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 4: Perfil dos respondentes por cargo

Nível do cargo / Cargo	Número de respondentes	% do total de respondentes
Médio	16	9,4%
Assistente Técnico de Gestão em Saúde	8	4,7%
Técnico em Saúde Pública	7	4,1%
Agente Administrativo	1	0,6%
Superior	154	90,6%
Analista de Gestão em Saúde	81	47,6%
Tecnologista em Saúde Pública	56	32,9%
Pesquisador em Saúde Pública	8	4,7%
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG)	3	1,8%
Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública	3	1,8%
Analista Técnico de Políticas Sociais	1	0,6%
Analista em Políticas Públicas e Gestão	1	0,6%
Analista de Planejamento Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial	1	0,6%
Total	170	100,0%

Fonte: elaborado pela autora.

A distribuição agregada por Unidade de atuação foi de 53 participantes atuando em Unidades no Rio de Janeiro (31,2%), onde fica a sede da Fiocruz; 48 atuando em Unidades e Escritórios Regionais (28,2%), fora do Rio de Janeiro; 44 atuando em coordenações ligadas à Presidência (25,9%); e 25 participantes atuando na Presidência, Diretoria Executiva e Vice-Presidências (14,7%) (Tabela 5). Do total dos respondentes, 90% (153) atua ou já atuou como líder de equipe (Tabela 6).

Tabela 5: Perfil dos respondentes por Unidade de atuação na Fiocruz

Unidade de atuação	Número de respondentes	% do total de respondentes
Unidades no Rio de Janeiro	53	31,2%
Unidades e Escritórios Regionais	48	28,2%
Coordenações ligadas à Presidência	44	25,9%
Presidência, Diretoria Executiva e Vice-Presidências	25	14,7%
Total	170	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 6: Perfil dos respondentes em relação à atuação como liderança de equipe

Atua/Atuou como líder de equipe	Número de respondentes	% do total de respondentes
Sim	153	90%
Não	17	10%
Total	170	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A média geral do nível de engajamento dos respondentes da pesquisa foi de 4.31, com base na escala UWES-9. Como parâmetro, o resultado encontrado por Vazquez *et al.* (2015), para trabalhadores brasileiros, foi de 4.4. Em estudo recente de Silva, Paschoal e Coelho Junior (2024), a média geral do nível de engajamento de servidores públicos do Senado Federal foi de 4.2.

Antes das análises estatísticas, foi avaliada a consistência interna das escalas UWES-9 e examinadas correlações entre os construtos e variáveis de perfil. A confiabilidade (alfa de Cronbach) foi excelente para o escore total e alta para as três dimensões do engajamento, superando o patamar de 0,70, usualmente recomendado para pesquisas em gestão e psicometria (Edelsbrunner; Huber; Hirt, 2025). Em seguida, a matriz de correlações de Pearson mostrou forte convergência entre engajamento e suas dimensões, além de associações positivas — ainda que modestas — com variáveis profissionais (cargo, liderança e tamanho da equipe), enquanto gênero e Unidade não apresentaram correlações estatisticamente significativas (Tabelas 7 e 8).

Tabela 7: Teste de confiabilidade interna (alfa de Cronbach) - UWES-9

Dimensões	Itens	α de Cronbach
Engajamento Total	9	0,953
Vigor	3	0,909
Dedicação	3	0,928
Absorção	3	0,810

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 8: Análise de Correlação

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) Engajam.	1										
(2) Vigor	0.952*	1									
(3) Dedicação	0.947*	0.850*	1								
(4) Absorção	0.940*	0.842*	0.839*	1							
(5) Gênero	0.103	0.126	0.078	0.086	1						
(6) Idade	0.184*	0.193*	0.167*	0.159*	0.074	1					
(7) Escolar.	0.143	0.096	0.181*	0.132	0.169*	0.09	1				
(8) Cargo	0.283*	0.254*	0.287*	0.263*	0.082	0.12	0.338*	1			
(9) Líder	0.312*	0.267*	0.318*	0.303*	0.095	0.039	0.148	0.179*	1		
(10) N_ equipe	0.334*	0.294*	0.342*	0.312*	0.1	0.176*	0.134	0.172*	0.698*	1	
(11) Tempo exp.	0.172*	0.180*	0.166*	0.14	0.129	0.556*	0.011	0.115	0.102	0.234*	1
(12) Unidade	-0.113	-0.084	-0.15	-0.087	-0.008	-0.111	0.162*	-0.047	-0.201*	-0.153*	-0.129

Nota. * $p < 0.05$

Fonte: elaborado pela autora.

Para a realização das comparações bivariadas, dada a distribuição desigual de casos, algumas categorias, com número de respostas menor em comparação às demais, foram agregadas para assegurar estabilidade dos testes estatísticos: (i) o cargo de Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública foi agregado à categoria “Pesquisador”; (ii) os cargos de analista, junto com o cargo Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, foram agregados na categoria “Analista”; (iii) os três cargos de nível médio foram agregados na categoria “Assistente/Técnico”; (iv) o nível de escolaridade Pós-Graduação foi agregado à categoria “Graduação”; (v) o nível de escolaridade Pós-Doutorado foi agregado à categoria “Doutorado”; (vi) as faixas etárias de 58 a 67 anos e mais de 67 anos foram agregadas na categoria “mais de 57 anos”.

A Tabela 9 resume as médias de engajamento (total e dimensões) por gênero, faixa etária e escolaridade, com seus desvios-padrão e testes de diferença correspondentes (t para dois grupos; ANOVA para grupos maiores do que dois). Os asteriscos sinalizam evidência

estatística. Assim, a ausência de asterisco significa um valor-p maior do que 0,10, que indica ausência de diferença estatisticamente significativa entre as médias comparadas.

As médias de engajamento (total e dimensões) de mulheres e homens são muito próximas, e os testes t não indicam diferenças estatisticamente significativas (todos $p > 0,10$). Esse padrão é coerente com achados recentes que não encontram efeito direto de gênero sobre o engajamento: em uma amostra de 644 trabalhadores na Indonésia, não houve diferença significativa por gênero nos níveis de engajamento (Tricahyadinata *et al.*, 2020); resultado semelhante foi reportado em docentes universitários na Índia (Sharma; Rajput, 2021). Esses estudos, em contextos ocupacionais distintos, sugerem que gênero, por si, não explica variações relevantes de engajamento.

Ao mesmo tempo, a literatura indica que o papel do gênero pode emergir como moderação, ou seja, tendo influência no efeito de outra variável. No estudo indonésio, as relações entre incivilidade no trabalho, engajamento e intenção de saída apresentaram intensidades diferentes entre homens e mulheres (análise multigrupo), mesmo sem diferença média direta por gênero. Em linha com essa evidência, como também não foi observada diferença direta na Tabela 9, o gênero será testado como variável moderadora na Seção 4.2.3 desta tese, examinando se a força das associações varia entre os grupos.

Quanto à faixa etária, observa-se uma trajetória crescente: o grupo de 28 a 37 anos apresenta as menores médias de engajamento total e vigor, enquanto os grupos de maior faixa etária exibem valores superiores; a ANOVA sinaliza diferenças modestas para engajamento total ($F=2,34$; $p < 0,10$) e vigor ($F=2,39$; $p < 0,10$). Esse padrão é compatível com achados recentes de que a idade tende a associar-se positivamente ao engajamento (maior idade, maior engajamento), ainda que nem sempre de forma estritamente linear. No contexto acadêmico, pesquisa realizada com estudantes de enfermagem e fisioterapia também encontrou coeficiente positivo e significativo para idade ao predizer engajamento acadêmico, reforçando a leitura de que maturidade e experiência caminham com maior envolvimento com as atividades centrais (Kućar; Brajša-Žganec; Neuberg, 2025; Sharma; Rajput, 2021).

O modelo Demanda–Recursos (JD-R), de Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (Demerouti *et al.*, 2001) oferece uma explicação para esse achado: demandas do trabalho (carga, exigências emocionais) consomem energia, enquanto recursos (autonomia, apoio do líder, feedback, domínio da tarefa) sustentam motivação e engajamento; além disso, recursos

amortecem o efeito das demandas. À medida que a carreira avança, profissionais tendem a acumular recursos — competências, redes, autonomia e melhor ajuste da pessoa ao cargo — que favorecem vigor, dedicação e absorção, o que pode ajudar a entender as médias mais altas nos grupos etários superiores observadas na Tabela 9. Revisões do JD-R e evidência longitudinal consolidam esses mecanismos, mostrando que variações nos recursos explicam boa parte das diferenças de engajamento entre perfis e ao longo do ciclo de carreira (Lesener; Gusy; Wolter, 2018; Bakker; Demerouti, 2017).

Na Tabela 9, em relação à escolaridade, as médias de engajamento total aumentam de graduação para doutorado, mas a ANOVA não indica diferença significativa ($p > 0,10$); a exceção é a dimensão dedicação, que difere entre níveis ($F=3,55$; $p < 0,05$), com valores mais altos entre doutores. Esse padrão é consistente com estudos que não encontram efeito direto e consistente da escolaridade sobre o engajamento — por exemplo, entre docentes universitários na Índia não houve diferença significativa por qualificação educacional — e com revisões que enfatizam que os principais determinantes do engajamento são os recursos do trabalho (autonomia, apoio, feedback), mais do que credenciais formais (modelo JD-R) (Sharma; Rajput, 2021; Sun; Bunchapattanasakda, 2019). Embora a dedicação seja mais alta entre doutores, esse achado pode espelhar o tipo de função que ocupam (maior autonomia e ajuste pessoa à tarefa) e não um efeito direto do título acadêmico. Assim, a implicação prática não seria aumentar a escolaridade para elevar engajamento, mas sim enriquecer o desenho do trabalho — oferecendo recursos como autonomia, feedback e reconhecimento — para todos os níveis de escolaridade, criando condições e ambientes institucionais sólidos (Filgueiras, 2018; Gomide; Pires, 2024) e implementando ações para a profissionalização da burocracia (Lima; Aguiar, 2024), influenciado diretamente na mobilização da capacidade estatal.

No bloco de variáveis profissionais (Tabela 10), os efeitos são mais nítidos do que nas variáveis demográficas, em linha com o modelo JD-R: diferenças de engajamento aparecem quando mudam as características do trabalho e o contexto de atuação, isto é, quando variam recursos como autonomia, variedade de tarefas e apoio (Bakker; Demerouti, 2017; Lesener *et al.*, 2019).

Quanto ao cargo, nota-se um padrão claro de aumento das médias: Assistentes/Técnico têm os menores valores e Pesquisadores, os mais altos; as diferenças são significativas para engajamento total, vigor, dedicação e absorção ($p < 0,01$), com efeitos pequenos a moderados

($\omega^2 \approx 0,06-0,09$). O resultado é compatível com evidências de que desenho do trabalho e complexidade (autonomia, variedade de habilidades, significado, feedback) se associa a estados motivacionais mais elevados (Allan, 2017) e de que a autonomia potencializa o efeito de práticas de liderança sobre o engajamento (Mezzomo *et al.*, 2023).

Em relação ao nível do cargo, servidores de nível superior apresentam médias significativamente mais altas do que os de nível médio em todas as dimensões ($p < 0,01$; $\eta^2 \approx 0,06-0,07$). Esse achado é coerente com o fato de que posições mais qualificadas costumam oferecer maior latitude decisória e uso de competências — recursos centrais no JD-R — e converge com diferenças por designação/cargo observadas em estudos setoriais (Sharma; Rajput, 2021). Além disso pode estar conectado à ideia de qualidade da burocracia e a sua conexão com capacidades estatais apresentada por Centeno *et al* (2017).

Entre quem exerce ou já exerceu liderança de equipes, as médias são superiores em engajamento total e, sobretudo, em dedicação e absorção ($p \leq 0,01$; $\eta^2 \approx 0,09-0,10$). Papéis de liderança concentram recursos (autonomia, impacto, acesso à informação), mas também elevam demandas; quando os recursos prevalecem, o saldo tende a ser pró-engajamento, em consonância com evidências de diferenças por posição hierárquica (Sharma; Rajput, 2021).

Considerando o tamanho da equipe, os valores de engajamento tendem a crescer de forma consistente do grupo “nunca foi líder” até “21 pessoas ou mais” (tamanho da equipe que o respondente é ou foi líder), com diferenças significativas em todas as dimensões ($p < 0,01$) e efeitos de magnitude moderada ($\eta^2 \approx 0,10-0,13$). A literatura revisada traz pouca evidência direta sobre “tamanho da equipe” como preditor; portanto, o achado é exploratório e indica agenda para estudos futuros.

Quanto ao tempo de experiência na Fiocruz, há tendência de crescimento do engajamento com a permanência, com diferenças significativas para engajamento total, vigor e dedicação ($p < 0,05$). Embora anos de experiência nem sempre mostrem efeito em outras populações (Sharma; Rajput, 2021), o tempo na organização pode captar acúmulo de recursos específicos do contexto (capital social interno, domínio de rotinas, maior autonomia), mecanismo previsto pelo JD-R (Bakker; Demerouti, 2017; Lesener *et al.*, 2019). Um maior tempo de experiência também pode refletir em uma maior profissionalização da burocracia, o que está em linha com a criação e manutenção de expertises duradouras para a mobilização da capacidade estatal (Lima; Aguiar, 2024; Timothy *et al*, 2021).

Entre unidades da Fiocruz, as diferenças são menores, mas significativas em algumas dimensões ($p < 0,05$), com destaque para dedicação, que é maior para os respondentes da Presidência, Diretoria Executiva e Vice-presidências (média 5.01 em dedicação), seguidos dos respondentes das Coordenações ligadas à Presidência (média 4.83 em dedicação).

Por fim, respondentes que atuam ou já atuaram em outras unidades da Instituição (pessoas que mudaram de Unidade durante sua trajetória na Fiocruz ou que atuam em colaboração em mais de uma Unidade) diferem em dedicação ($p < 0,05$), tendo média mais alta nesta dimensão (média 4.77 em dedicação) do que quem nunca atuou em outras unidades (média 4.31 em dedicação). Esse achado está alinhado com um dos resultados do estudo de Camões *et al.* (2023), também realizado em contexto brasileiro, em que a mobilidade intencional se mostra como um recurso a ser utilizado para a promoção do engajamento. Pode-se refletir que, servidores da Fiocruz que tiveram oportunidade de atuar em mais de uma Unidade puderam utilizar esse recurso, apresentando níveis mais altos de engajamento. Nas outras dimensões do engajamento, não foram encontradas diferenças robustas.

Tabela 9: Testes bivariados de médias de engajamento por variáveis demográficas

Variável	Engajamento total			Vigor			Dedicação			Absorção		
	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste
Gênero			t(168)			t(168)			t(168)			t(168)
Homem	4.17	1.16	-1.34	3.80	1.30	-1.65	4.46	1.21	-1.01	4.25	1.18	-1.11
Mulher	4.42	1.24	$\eta^2 = 0.011$ $\omega^2 = 0.005$	4.14	1.39	$\eta^2 = 0.016$ $\omega^2 = 0.010$	4.66	1.33	$\eta^2 = 0.006$ $\omega^2 = 0.000$	4.46	1.19	$\eta^2 = 0.007$ $\omega^2 = 0.001$
Faixa etária			F(3,166)			F(3,166)			F(3,166)			F(3,166)
28 a 37 anos	3.69	1.65	2.34*	3.27	1.76	2.39*	3.97	1.66	1.97	3.83	1.61	1.95
38 a 47	4.22	1.20	$\eta^2 = 0.041$	3.86	1.32	$\eta^2 = 0.041$	4.48	1.31	$\eta^2 = 0.034$	4.31	1.20	$\eta^2 = 0.034$
48 a 57	4.28	1.09	$\omega^2 = 0.023$	4.01	1.28	$\omega^2 = 0.024$	4.54	1.14	$\omega^2 = 0.017$	4.31	1.09	$\omega^2 = 0.017$
mais de 57	4.72	1.20		4.43	1.35		4.97	1.27		4.75	1.14	
Escolaridade			F(2,167)			F(2,167)			F(2,167)			F(2,167)
Graduação	4.02	1.53	2.04	3.78	1.67	0.91	4.21	1.56	3.55**	4.09	1.50	1.58
Mestrado	4.21	1.20	$\eta^2 = 0.024$	3.91	1.35	$\eta^2 = 0.011$	4.41	1.28	$\eta^2 = 0.041$	4.31	1.17	$\eta^2 = 0.019$
Doutorado	4.51	1.04	$\omega^2 = 0.012$	4.15	1.23	$\omega^2 = 0.000$	4.86	1.09	$\omega^2 = 0.029$	4.54	1.05	$\omega^2 = 0.007$

Notas. Valores em negrito indicam significância estatística ao nível de 5% ($p < 0.05$). Os níveis são indicados por: $p < .10$ (*), $p < .05$ (**), $p < .01$ (***). Valores de η^2 e ω^2 reportados como medidas de tamanho de efeito (η^2 = eta quadrado; ω^2 = ômega quadrado). Variáveis com duas categorias foram analisadas por meio do teste t de Student; variáveis com três ou mais categorias foram analisadas por meio da ANOVA (F).

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 10: Testes bivariados de médias de engajamento por variáveis profissionais

Variável	Engajamento total			Vigor			Dedicação			Absorção		
	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste
Cargo												
Assistente/Técnico	3.31	1.76	F(3,166)	2.90	1.78	F(3,166)	3.56	2.01	F(3,166)	3.46	1.71	F(3,166)
Analista (agregado)	4.29	1.15	5.22***	4.01	1.35	4.46***	4.52	1.18	5.14***	4.33	1.15	4.52***
Tecnologista	4.54	1.01	$\eta^2 = 0.086$	4.19	1.14	$\eta^2 = 0.075$	4.80	1.12	$\eta^2 = 0.084$	4.62	0.97	$\eta^2 = 0.081$
Pesquisador (agregado)	4.75	0.83	$\omega^2 = 0.070$	4.39	1.14	$\omega^2 = 0.058$	5.18	0.52	$\omega^2 = 0.068$	4.67	1.00	$\omega^2 = 0.064$
Nível do cargo												
Médio	3.31	1.76	t(168) -3.62***	2.90	1.78	t(168) -3.49***	3.56	2.01	t(168) -3.41***	3.46	1.71	t(168) -3.32***
Superior	4.41	1.09	$\eta^2 = 0.072$ $\omega^2 = 0.067$	4.10	1.26	$\eta^2 = 0.068$ $\omega^2 = 0.062$	4.67	1.14	$\eta^2 = 0.065$ $\omega^2 = 0.059$	4.46	1.08	$\eta^2 = 0.062$ $\omega^2 = 0.056$
Atua/atuou como líder de equipe												
Não	3.18	1.66	t(168) -4.26***	2.90	1.74	t(168) -3.60***	3.35	1.83	t(168) -4.34***	3.29	1.63	t(168) -4.12***
Sim	4.43	1.08	$\eta^2 = 0.097$ $\omega^2 = 0.092$	4.11	1.26	$\eta^2 = 0.072$ $\omega^2 = 0.066$	4.70	1.13	$\eta^2 = 0.101$ $\omega^2 = 0.096$	4.49	1.07	$\eta^2 = 0.092$ $\omega^2 = 0.086$
Tamanho da equipe liderada												
Nunca foi líder	3.18	1.66	F(3,166) 7.94***	2.90	1.74	F(3,166) 5.87***	3.35	1.83	F(3,166) 8.28***	3.29	1.63	F(3,166) 7.14***
Equipe de 1 a 5 pessoas	4.17	1.32	$\eta^2 = 0.125$	3.84	1.41	$\eta^2 = 0.096$	4.38	1.42	$\eta^2 = 0.130$	4.28	1.25	$\eta^2 = 0.114$
Equipe de 6 a 20 pessoas	4.32	1.06	$\omega^2 = 0.110$	3.99	1.29	$\omega^2 = 0.080$	4.60	1.12	$\omega^2 = 0.114$	4.38	1.04	$\omega^2 = 0.098$
Equipe de 21 ou mais pessoas	4.71	0.92		4.40	1.10		4.99	0.92		4.73	0.97	

(continua)

Tabela 10
(continuação)

Variável/categorias	Engajamento total			Vigor			Dedicação			Absorção		
	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste	Média	DP	Teste
Tempo na Fiocruz												
Até 9 anos	3.85	1.49	F(5,164) 2.52** $\eta^2 = 0.071$ $\omega^2 = 0.043$	3.48	1.47	F(5,164) 2.35** $\eta^2 = 0.067$ $\omega^2 = 0.038$	4.04	1.58	F(5,164) 2.56** $\eta^2 = 0.072$ $\omega^2 = 0.044$	4.04	1.63	F(5,164) 1.87 $\eta^2 = 0.054$ $\omega^2 = 0.025$
10 a 14 anos	4.31	1.06		3.98	1.26		4.58	1.15		4.38	1.05	
15 a 19 anos	4.01	1.28		3.67	1.41		4.25	1.38		4.11	1.20	
20 a 24 anos	4.53	1.14		4.19	1.36		4.86	1.14		4.55	1.15	
25 a 29 anos	4.03	1.74		3.80	1.78		4.23	1.83		4.07	1.72	
30 anos ou mais	5.02	0.82		4.81	0.94		5.28	0.78		4.98	0.86	
Unidade												
Coordenações Presidência	4.49	1.08	F(3,166) 2.56* $\eta^2 = 0.044$ $\omega^2 = 0.027$	4.14	1.24	F(3,166) 1.86 $\eta^2 = 0.033$ $\omega^2 = 0.015$	4.83	1.14	F(3,166) 3.47** $\eta^2 = 0.059$ $\omega^2 = 0.042$	4.50	1.13	F(3,166) 1.76 $\eta^2 = 0.031$ $\omega^2 = 0.013$
Presidência, DIREX e Vices	4.69	1.16		4.36	1.38		5.01	1.12		4.69	1.14	
Unid./Esc. Regionais	3.96	1.40		3.65	1.51		4.16	1.44		4.08	1.38	
Unid. no RJ	4.29	1.07		3.99	1.25		4.50	1.22		4.36	1.01	
Atua/atuou em outras Unidades												
			t(168) -2.04**			t(168) -1.77*			t(168) -2.36**			t(168) -1.64
Não	4.09	1.38	$\eta^2 = 0.024$ $\omega^2 = 0.018$	3.78	1.50	$\eta^2 = 0.018$ $\omega^2 = 0.013$	4.31	1.43	$\eta^2 = 0.032$ $\omega^2 = 0.026$	4.20	1.36	$\eta^2 = 0.016$ $\omega^2 = 0.010$
Sim	4.47	1.03		4.15	1.23		4.77	1.12		4.50	1.02	

Notas. Valores em negrito indicam significância estatística ao nível de 5% ($p < 0.05$). Os níveis são indicados por: $p < .10$ (*), $p < .05$ (**), $p < .01$ (***). Valores de η^2 e ω^2 reportados como medidas de tamanho de efeito (η^2 = eta quadrado; ω^2 = ômega quadrado). Variáveis com duas categorias foram analisadas por meio do teste t de Student; variáveis com três ou mais categorias foram analisadas por meio da ANOVA (F).

Fonte: elaborado pela autora.

Nas tabelas 11 e 12 é feita a análise da percepção dos respondentes sobre as três ações institucionais propostas na etapa do grupo focal com gestores da Instituição. Em linhas gerais, as notas são altas para a Ação 1 - (Programa de Formação Continuada de Lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro) e para a Ação 2 (Criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgar os resultados alcançados), e mais moderadas para a Ação 3 (Promoção do reconhecimento e a valorização dos(as) servidores(as) por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados).

Nas variáveis demográficas (Tabela 11), gênero, faixa etária e escolaridade não diferenciam as médias de forma estatisticamente significativa (todos os testes sem indicação de $p < 0,05$), sugerindo que a aceitação das ações é ampla nesses subgrupos.

Ao observar os perfis profissionais (Tabela 12), surgem diferenças mais nítidas associadas ao tempo de atuação na Instituição. Para a Ação 1 (Programa de Formação Continuada de Lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro), as médias variam entre os estratos e o teste é significativo ($F(5,164)=2,59$; $p < 0,05$) em relação ao tempo de atuação na Fiocruz. Servidores com mais de 30 anos atribuem as notas mais altas à iniciativa.

Na Ação 2 (Criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgar os resultados alcançados), também há diferença por tempo de atuação na Fiocruz ($F(5,164)=2,29$; $p < 0,05$): o grupo de 30 anos ou mais de casa atribuiu maior nota à ação.

Por fim, a Ação 3 (Promoção do reconhecimento e a valorização dos(as) servidores(as) por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados) também apresenta diferença por tempo de atuação ($F(5,164)=2,17$; $p < 0,1$), tendo o grupo de 30 anos ou mais de casa atribuído maior nota à ação. Há também diferença significativa em relação ao tamanho da equipe liderada ($F(3,166)=2,47$; $p < 0,1$): as notas mais altas foram atribuídas por respondentes que são ou já foram líderes de equipes de 21 ou mais pessoas.

As médias gerais das notas atribuídas às ações, considerando o conjunto dos respondentes foi 8,75 para a Ação 1; 8,56 para a Ação 2 e 7,34 para a Ação 3. Esse resultado demonstra uma certa preferência pela Ação 1, seguida pela Ação 2 e, na sequência, pela Ação 3. Em termos práticos, os resultados apontam que a formação de lideranças e a promoção de espaços participativos têm apoio amplo, enquanto o reconhecimento por meio de homenagens simbólicas tem menor relevância para o

grupo de respondentes. Entretanto, observa-se que as três ações receberam notas acima de 7 (em uma escala de 1 a 10), sendo que duas com avaliação maior do que 8,5.

Esse cenário sugere uma percepção positiva dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais priorizadas na etapa do grupo focal com os gestores. Esses dados também podem ser analisados pela perspectiva da construção de capacidades e da mobilização das capacidades internas, já que as ações foram bem avaliadas, sinalizando ampla aceitação, indicando que a Instituição pode utilizar essas opções como recursos organizacionais a serem aplicados para impulsionar o engajamento no trabalho. É fundamental destacar que não se trata de uma relação de causa e efeito, mas de correlações entre a implementação de ações e um possível aumento no nível de engajamento.

Tabela 11: Testes bivariados de médias das notas dadas às três ações institucionais por variáveis demográficas

Variável/categorias	Ação 1 (Formação de Lideranças)				Ação 2 (Espaços participativos)				Ação 3 (Reconhecimento e valorização)									
	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito						
Gênero																		
Homem	8.64	1.95	t(168)	$\eta^2 = 0.002$	8.46	2.24	t(168)	$\eta^2 = 0.002$	7.18	2.80	t(168)	$\eta^2 = 0.002$						
Mulher	8.84	2.13			-0.62	$\omega^2 = 0.000$			8.65	2.01			-0.58	$\omega^2 = 0.000$	7.46	2.71	-0.64	$\omega^2 = 0.000$
Faixa etária																		
28 a 37 anos	9.80	0.42	F(3,166)	$\eta^2 = 0.029$	8.70	1.70	F(3,166)	$\eta^2 = 0.031$	7.30	2.71	F(3,166)	$\eta^2 = 0.016$						
38 a 47	8.85	2.05			8.15	2.48			6.94	2.94								
48 a 57	8.39	2.24			1.63	$\omega^2 = 0.011$			8.67	1.96			1.78	$\omega^2 = 0.014$	7.49	2.56	0.90	$\omega^2 = 0.000$
mais de 57	8.91	1.86			9.15	1.54			7.85	2.72			0.000					
Escolaridade																		
Graduação	9.44	1.37	F(2,167)	$\eta^2 = 0.022$	8.78	2.15	F(2,167)	$\eta^2 = 0.007$	7.56	2.64	F(2,167)	$\eta^2 = 0.010$						
Mestrado	8.67	2.03			8.68	1.88			7.57	2.62								
Doutorado	8.58	2.24			1.89	$\omega^2 = 0.010$			8.37	2.32			0.56	$\omega^2 = 0.000$	7.01	2.92	0.83	$\omega^2 = 0.000$

Notas. Valores em negrito indicam significância estatística ao nível de 5% ($p < 0.05$). Os níveis são indicados por: $p < .10$ (*), $p < .05$ (**), $p < .01$ (***)

Valores de η^2 e ω^2 reportados como medidas de tamanho de efeito ($\eta^2 = \text{eta quadrado}$; $\omega^2 = \text{ômega quadrado}$). Variáveis com duas categorias foram analisadas por meio do teste t de Student; variáveis com três ou mais categorias foram analisadas por meio da ANOVA (F).

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 12: Testes bivariados de médias das notas dadas às três ações institucionais por variáveis profissionais

Variável/categorias	Ação 1 (Formação de Lideranças)				Ação 2 (Espaços participativos)				Ação 3 (Reconhecimento e valorização)			
	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito
Cargo												
Assistente/Técnico	9.44	0.73		$\eta^2 =$	9.31	0.95		$\eta^2 =$	7.94	2.29		$\eta^2 =$
Analista (agregado)	8.48	2.33	F(3,166)	0.027	8.45	2.16	F(3,166)	0.017	7.07	2.90	F(3,166)	0.016
Tecnologista	9.04	1.76	1.55	$\omega^2 =$	8.45	2.33	0.97	$\omega^2 =$	7.41	2.74	0.89	$\omega^2 =$
Pesquisador (agregado)	8.45	2.11		0.010	9.00	1.67		0.000	8.18	2.09		0.000
Nível do cargo												
Médio	9.44	0.73		$\eta^2 =$	9.31	0.95		$\eta^2 =$	7.94	2.29		$\eta^2 =$
			t(168)	0.012			t(168)	0.013			t(168)	0.005
Superior	8.68	2.13	1.41	$\omega^2 =$	8.49	2.19	1.49	$\omega^2 =$	7.27	2.79	0.92	$\omega^2 =$
				0.006				0.007				0.000
Atua/atuou como líder de equipe												
Não	9.41	1.00		$\eta^2 =$	8.29	2.47		$\eta^2 =$	6.53	2.94		$\eta^2 =$
			t(168)	0.012			t(168)	0.002			t(168)	0.010
Sim	8.68	2.12	1.40	$\omega^2 =$	8.59	2.08	-0.56	$\omega^2 =$	7.42	2.72	-1.28	$\omega^2 =$
				0.006				0.000				0.004
Tamanho da equipe liderada												
Nunca foi líder	9.41	1.00		$\eta^2 =$	8.29	2.47		$\eta^2 =$	6.53	2.94		$\eta^2 =$
Equipe de 1 a 5 pessoas	8.07	2.48	F(3,166)	0.033	7.96	2.43	F(3,166)	0.019	6.30	2.97	F(3,166)	0.043
Equipe de 6 a 20 pessoas	8.67	2.25	1.91	$\omega^2 =$	8.75	1.98	1.09	$\omega^2 =$	7.61	2.61	2.47*	$\omega^2 =$
Equipe de 21 ou mais pessoas	9.00	1.67		0.016	8.70	1.99		0.002	7.74	2.64		0.025

(continua)

Tabela 12
(continuação)

Variável/categorias	Ação 1 (Formação de Lideranças)				Ação 2 (Espaços participativos)				Ação 3 (Reconhecimento e valorização)			
	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito	Média	DP	Teste	Efeito
Tempo na Fiocruz												
Até 9 anos	8.67	2.50			8.78	1.79			5.89	2.93		
10 a 14 anos	9.13	1.65		$\eta^2 =$	8.55	2.19		$\eta^2 =$	7.16	3.01		$\eta^2 =$
15 a 19 anos	7.84	2.57	F(5,164)	0.073	7.77	2.55	F(5,164)	0.065	6.80	2.66	F(5,164)	0.062
20 a 24 anos	8.96	2.05	2.59**	$\omega^2 =$	9.15	1.29	2.29**	$\omega^2 =$	8.27	2.31	2.17*	$\omega^2 =$
25 a 29 anos	9.10	1.66		0.045	9.10	1.66		0.037	7.6	2.37		0.033
30 anos ou mais	9.21	1.18			9.26	1.48			8.42	2.22		
Unidade												
Coordenações Presidência	8.75	2.06		$\eta^2 =$	8.75	1.99		$\eta^2 =$	7.18	2.93		$\eta^2 =$
Presidência, DIREX e Vices	8.80	2.12	F(3,166)	0.001	8.56	1.92	F(3,166)	0.013	7.48	2.73	F(3,166)	0.017
Unid./Esc. Regionais	8.83	1.97	0.06	$\omega^2 =$	8.77	2.03	0.72	$\omega^2 =$	6.90	2.91	0.97	$\omega^2 =$
Unid. no RJ	8.66	2.12		0.000	8.23	2.37		0.000	7.79	2.44		0.000
Atua/atuou em outras Unidades												
Não	8.82	1.85		$\eta^2 =$	8.65	1.85		$\eta^2 =$	7.26	2.84		$\eta^2 =$
			t(168)	0.001			t(168)	0.001			t(168)	0.001
Sim	8.70	2.19	0.40	$\omega^2 =$	8.50	2.30	0.45	$\omega^2 =$	7.40	2.69	-0.33	$\omega^2 =$
				0.000				0.000				0.000

Notas. Valores em negrito indicam significância estatística ao nível de 5% ($p < 0.05$). Os níveis são indicados por: $p < .10$ (*), $p < .05$ (**), $p < .01$ (***).

Valores de η^2 e ω^2 reportados como medidas de tamanho de efeito (η^2 = eta quadrado; ω^2 = ômega quadrado). Variáveis com duas categorias foram analisadas por meio do teste t de Student; variáveis com três ou mais categorias foram analisadas por meio da ANOVA (F).

Fonte: elaborado pela autora.

Na continuidade da análise do perfil profissional, os padrões de percepção observados na Tabela 12 se refletem no próprio nível de engajamento por grupo. A Tabela 13 mostra uma distribuição do nível de engajamento por características demográficas e profissionais. O nível de engajamento foi categorizado conforme Schaufeli e Bakker (2009): valores abaixo do 5º percentil foram classificados como "muito baixo", entre o 5º e 25º percentis como "baixo", entre o 25º e 75º percentis "neutro", entre 75º e 95º como "alto" e igual ou acima do 95º como "muito alto".

Observa-se concentração do nível neutro (50,0%), com cerca de um quarto dos respondentes em níveis alto e muito alto (25,3%) e outro quarto em baixo e muito baixo (24,7%). Diferenças por gênero são modestas, mas as mulheres apresentam maior proporção em alto e muito alto (30,9%) em relação aos homens (18,4%). A idade distingue com clareza: respondentes na faixa de 28 a 37 anos concentram nível de engajamento muito baixo (20,0%) e não apresentam muito alto (0%), enquanto respondentes com 57 anos ou mais reúnem as maiores proporções em alto (27,3%) e muito alto (21,2%), o que pode estar relacionado ao momento de vida da pessoa. Em escolaridade, doutorado se associa a maior presença em alto (26,8%), ao passo que graduação é mais bimodal (11,1% em muito baixo e 11,1% em muito alto).

Nos recortes profissionais, as diferenças são mais fortes. Assistentes/Técnicos reúnem mais casos em faixas baixas (44%) e poucos em alto e muito alto (12,6%), enquanto pesquisadores apresentam o oposto (27,3% em alto e muito alto e ausência de muito baixo). Nível superior supera nível médio nos patamares mais altos; líderes exibem distribuição mais favorável que não líderes (baixas de 21% para quem atua ou já atuou como liderança e de 58,9% para quem não atua nem nunca atuou como liderança; e altas de 26,8% e 11,8%, respectivamente). O tamanho da equipe que o respondente lidera ou liderou acompanha essa lógica: quanto maior a equipe, maior a presença em alto e muito alto (35,2% nas equipes de 21 pessoas ou mais). O tempo na Fiocruz reforça a tendência: respondentes com 30 anos ou mais de casa reúnem as maiores proporções em muito alto (31,6%) e alto (21,1%); já respondentes com até 9 anos de casa concentram na categoria neutro (77,8%). Entre unidades, respondentes ligados à Presidência, Diretoria Executiva e Vice-Presidências exibem proporção elevada em muito alto (20,0%), enquanto respondentes das Unidades e Escritórios Regionais têm mais casos em baixo (27,1%). Quem já mudou de unidade ou atua em cooperação em outra(s)

Unidade(s) aparece menos em muito baixo e mais em alto, sugerindo melhoria de ajuste pessoa ao cargo após movimentação.

Tabela 13: Distribuição dos respondentes por nível de engajamento e características demográficas e profissionais

	Nível de engajamento				
	Muito baixo	Baixo	Neutro	Alto	Muito alto
Total	4.7%	20.0%	50.0%	18.8%	6.5%
Gênero					
Homem	4.0%	25.0%	52.6%	15.8%	2.6%
Mulher	5.3%	16.0%	47.9%	21.3%	9.6%
Faixa etária					
28 a 37 anos	20.0%	10.0%	60.0%	10.0%	0.0%
38 a 47	6.1%	21.2%	51.5%	19.7%	1.5%
48 a 57	1.6%	26.2%	52.5%	14.8%	4.9%
mais de 57	3.0%	9.1%	39.4%	27.3%	21.2%
Escolaridade					
Graduação	11.1%	18.5%	51.9%	7.4%	11.1%
Mestrado	4.2%	23.6%	50.0%	15.3%	6.9%
Doutorado	2.8%	16.9%	49.3%	26.8%	4.2%
Cargo					
Assistente/Técnico	25.0%	18.8%	43.8%	6.3%	6.3%
Analista (agregado)	3.5%	25.3%	47.1%	18.4%	5.8%
Tecnologista	1.8%	14.3%	53.6%	23.2%	7.1%
Pesquisador (agregado)	0.0%	9.1%	63.6%	18.2%	9.1%
Nível do cargo					
Médio	25.0%	18.8%	43.8%	6.3%	6.3%
Superior	2.6%	20.1%	50.7%	20.1%	6.5%
Atua/atuou como líder de equipe					
Não	17.7%	41.2%	29.4%	11.8%	0.0%
Sim	3.3%	17.7%	52.3%	19.6%	7.2%
Tamanho da equipe					
Nunca foi líder	17.7%	41.2%	29.4%	11.8%	0.0%
Equipe de 1 a 5 pessoas	7.4%	22.2%	48.2%	18.5%	3.7%
Equipe de 6 a 20 pessoas	2.8%	20.8%	54.2%	15.3%	6.9%
Equipe de 21 ou mais pessoas	1.9%	11.1%	51.9%	25.9%	9.3%
Tempo na Fiocruz					
Até 9 anos	11.1%	11.1%	77.8%	0.0%	0.0%
10 a 14 anos	3.2%	22.6%	53.2%	19.4%	1.6%
15 a 19 anos	4.6%	34.1%	38.6%	20.5%	2.3%
20 a 24 anos	3.9%	11.5%	57.7%	15.4%	11.5%
25 a 29 anos	20.0%	10.0%	40.0%	30.0%	0.0%
30 anos ou mais	0.0%	0.0%	47.4%	21.1%	31.6%

(continua)

Tabela 13
(continuação)

	Nível de engajamento				
	Muito baixo	Baixo	Neutro	Alto	Muito alto
Unidade					
Coordenações Presidência	4.6%	11.4%	56.8%	20.5%	6.8%
Presidência, DIREX e Vices	4.0%	12.0%	40.0%	24.0%	20.0%
Unid./Esc. Regionais	8.3%	27.1%	41.7%	20.8%	2.1%
Unid. no RJ	1.9%	24.5%	56.6%	13.2%	3.8%
Atua/atuou em outras Unidades					
Não	8.1%	23.0%	46.0%	16.2%	6.8%
Sim	2.1%	17.7%	53.1%	20.8%	6.3%

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 14 apresenta a distribuição de preferências dos respondentes em relação às três ações propostas, considerando as notas atribuídas a cada ação por cada respondente. A ação que recebeu a maior nota do respondente foi considerada sua preferida. Caso o respondente tenha atribuído nota igual a mais de uma ação, as duas (ou três) ações com a nota maior são contabilizadas, ou seja, para esse respondente, haverá mais de uma ação preferida. Ao observar a Tabela 14, percebe-se um equilíbrio entre a Ação 1 (38,8% de preferência) e a Ação 2 (37,9% de preferência), em termos de preferência dos respondentes. Já a Ação 3 fica nitidamente em terceiro lugar na ordem de preferência, tendo recebido notas mais baixas no geral e em comparação às outras duas ações (23,2% de preferência).

Dois recortes se destacam. Pela idade, respondentes na faixa dos 28 aos 47 anos preferem a Ação 1 e têm baixa preferência pela Ação 3, enquanto respondentes a partir dos 48 anos preferem a Ação 2 e começam a aumentar a preferência pela Ação 3. Pelo tempo de casa, respondentes com até 9 anos de Instituição demonstram preferência para espaços participativos (Ação 2, com 50,0% de preferência) e parecem minimizar a Ação 3 (7,1% de preferência); respondentes entre 20 e 24 anos de casa têm preferência maior pela Ação 3 (sobe para 27,1% de preferência) em relação aos respondentes com outros tempos de casa.

Os recortes ocupacionais ajudam na priorização. Pesquisadores atribuem menos preferência relativa à Ação 3 (26,1% de preferência) e mais à Ação 2 (43,5% de preferência), padrão compatível com funções de alta autonomia que valorizam espaços de discussão e voz em decisões. Tecnologistas puxam Ação 1 (41,8% de preferência), sugerindo sensibilidade a práticas de gestão de pessoas orientadas a liderança e desenvolvimento. Respondentes que não

atuam ou nunca atuam como líderes concentram preferência na Ação 1 (46,7% de preferência), ao passo que os respondentes que atuam ou já atuaram como líderes de equipes de 1 a 20 pessoas valorizam mais os espaços participativos de discussão (Ação 2, com 41,3% de preferência). Entre unidades, respondentes de Unidades e Escritórios Regionais favorecem Ação 2 (42,0% de preferência) enquanto respondentes de Unidades no Rio de Janeiro preferem a Ação 3 (27,0% de preferência).

No conjunto, a escolha da ação mais indicada pode ser calibrada por segmento: formação de lideranças onde a gestão de pessoas pode ser uma necessidade prioritária; espaços participativos em grupos com maior necessidade de coordenação e de sentido compartilhado; e reconhecimento simbólico em grupos formados por pessoas com mais idade ou mais tempo de casa.

Tabela 14: Preferência dos respondentes pelas ações institucionais por perfil demográfico e profissional

		Preferência		
		Ação 1 Formação de Liderança	Ação 2 Espaços participativos	Ação 3 Reconhecimento e valorização
Total		38.8%	37.9%	23.2%
Gênero	Homem	38.1%	38.8%	23.0%
	Mulher	39.4%	37.2%	23.4%
Faixa etária	28 a 37 anos	52.9%	29.4%	17.6%
	38 a 47	43.9%	35.0%	21.1%
	48 a 57	33.3%	41.0%	25.6%
	mais de 57	35.7%	40.0%	24.3%
Escolaridade	Graduação	41.5%	35.8%	22.6%
	Mestrado	35.9%	38.0%	26.1%
	Doutorado	40.9%	38.6%	20.5%
Cargo	Assistente/Técnico	40.0%	36.7%	23.3%
	Analista (agregado)	37.8%	38.4%	23.8%
	Tecnologista	41.8%	36.4%	21.8%
	Pesquisador (agregado)	30.4%	43.5%	26.1%
Nível do cargo	Médio	40.0%	36.7%	23.3%
	Superior	38.7%	38.0%	23.2%
Atua/atuou como líder de equipe	Não	46.7%	33.3%	20.0%
	Sim	38.0%	38.4%	23.6%

(continua)

Tabela 14
(continuação)

		Preferência		
		Ação 1 Formação de Liderança	Ação 2 Espaços participativos	Ação 3 Reconhecimento e valorização
Tamanho da equipe				
	Nunca foi líder	46.7%	33.3%	20.0%
	Equipe de 1 a 5 pessoas	37.0%	41.3%	21.7%
	Equipe de 6 a 20 pessoas	37.5%	39.7%	22.8%
	Equipe de 21 ou mais pessoas	39.1%	35.7%	25.2%
Tempo na Fiocruz				
	Até 9 anos	42.9%	50.0%	7.1%
	10 a 14 anos	41.9%	36.8%	21.4%
	15 a 19 anos	38.2%	36.8%	25.0%
	20 a 24 anos	35.6%	37.3%	27.1%
	25 a 29 anos	38.1%	38.1%	23.8%
	30 anos ou mais	35.0%	40.0%	25.0%
Unidade				
	Coordenações Presidência	39.0%	39.0%	22.0%
	Presidência, DIREX e Vices	41.3%	37.0%	21.7%
	Unid./Esc. Regionais	37.5%	42.0%	20.5%
	Unid. no RJ	38.7%	34.2%	27.0%
Atua/atuou em outras Unidades				
	Não	39.3%	37.1%	23.6%
	Sim	38.5%	38.5%	23.0%

Fonte: elaborado pela autora.

Esse conjunto de achados reforça que a escolha entre ações não é aleatória, mas ancorada em trajetórias profissionais e contextos de trabalho, o que coloca em evidência a capacidade que acessibilidade e eficiência da infraestrutura de informação, dos sistemas de gestão de recursos humanos e financeiros e do apoio político possuem para potencializar ou limitar as competências individuais e, consequentemente, para potencializar a capacidade estatal (Wu; Ramesh; Howlett, 2015). Em outras palavras, o perfil ocupacional e do ambiente modula a forma como os servidores percebem a efetividade de cada prática ou ação institucional, assim como seu nível de engajamento. Isso está alinhado ao modelo JD-R e à ideia de que o engajamento emerge mais das condições e recursos do trabalho do que de atributos individuais fixos. Para aprofundar essa distinção, e avaliar de modo simultâneo múltiplos fatores, a seção seguinte apresenta a análise multivariada do nível de engajamento e da percepção dos respondentes sobre as ações propostas pelo grupo focal com gestores da Fiocruz.

4.2.2. Análise multivariada do nível de engajamento

A análise bivariada havia mostrado que variáveis demográficas, como gênero e escolaridade, apresentavam efeitos muito pequenos ou praticamente nulos sobre o engajamento, enquanto variáveis de natureza profissional se destacavam de forma mais nítida. Esse resultado já indicava que o foco deveria recair sobre aspectos relacionados à trajetória e às responsabilidades de trabalho, em detrimento de características pessoais. A etapa seguinte consistiu em estimar um modelo multivariado por meio de ANOVA multifatorial, incluindo as variáveis gênero, faixa etária, escolaridade, cargo e experiência prévia ou atual de liderança, com o cuidado de excluir variáveis redundantes para evitar problemas de colinearidade. As variáveis incluídas são variáveis de controle, usadas normalmente em literatura anterior sobre engajamento, conforme já mencionado na Subseção 4.2.1.

O modelo geral apresentado na Tabela 15 foi significativo e explicou aproximadamente 19% da variância do engajamento, com um R^2 ajustado de 14%. A análise dos fatores individuais confirmou que variáveis demográficas não possuem efeito direto relevante: os valores de eta quadrado parcial foram muito baixos e as estimativas de ômega quadrado praticamente nulas, reforçando que o impacto dessas variáveis isoladamente é irrelevante no contexto analisado. Em contraste, as variáveis profissionais mostraram maior poder explicativo. O exercício de liderança, que indica se o respondente já exerceu ou exerce cargo de liderança, foi o fator mais robusto, com valores de F elevados e efeito de magnitude próxima ao moderado. O cargo apresentou também efeito próximo ao limiar de significância, com magnitude pequena a moderada, enquanto a idade revelou apenas uma tendência sem alcançar significância estatística.

Tabela 15: Resultados da ANOVA para os efeitos de variáveis demográficas e profissionais sobre o engajamento no trabalho (N=170)

Fator	gl	SS	MS	F	p	η^2 parcial	ω^2
Modelo	10	46.719	4.672	3.74	0.0002	0.1904	0.1395
Gênero	1	0.846	0.846	0.68	0.4119	0.0042	0
Faixa etária	3	6.755	2.252	1.8	0.1489	0.0329	0.0146
Escolaridade	2	1.583	0.791	0.63	0.532	0.0079	0
Cargo	3	9.435	3.145	2.52	0.0601	0.0453	0.0273
Liderança	1	16.412	16.412	13.14	0.0004	0.0763	0.0705

Notas. $R^2=0,19$; $R^2_{ajustado}=0,14$; η^2 parcial= $SS_{efeito}/(SS_{efeito}+SS_{resíduo})$; ω^2 reportado pelo estimador não viesado.

Fonte: elaborado pela autora.

A decisão de reportar simultaneamente η^2 quadrado parcial e ω^2 quadrado decorre de sua complementaridade. O η^2 quadrado parcial é útil para compreender a proporção de variância explicada por cada fator em relação ao erro, mas tende a superestimar efeitos em amostras de tamanho moderado. O ω^2 quadrado, por sua vez, fornece uma estimativa mais conservadora e estável. Dessa forma, a combinação das duas medidas, somada ao R^2 ajustado, permite uma leitura mais cautelosa sobre a robustez e a real importância dos preditores.

Ao se examinar o engajamento decomposto em suas três dimensões — vigor, dedicação e absorção —, relatadas na Tabela 16, observou-se o mesmo padrão. Em todas as dimensões, a variável liderança (que significa se a pessoa é ou já foi líder) apresentou efeitos consistentes e estatisticamente significativos, enquanto o cargo contribuiu em menor medida. As demais variáveis permaneceram sem relevância estatística, confirmando que o engajamento é mais sensível a fatores ligados à atuação profissional e responsabilidades do que a características demográficas.

Tabela 16: ANOVA por dimensões de engajamento

Fator	gl	Vigor			Dedicação			Absorção		
		SS	MS	F	SS	MS	F	SS	MS	F
Modelo	10	50.25	5.02	3.06***	53.13	5.31	3.79***	40.6	4.1	3.29***
Gênero	1	2.51	2.51	1.53	0.17	0.17	0.12	0.6	0.6	0.47
Faixa etária	3	8.93	2.98	1.81	5.99	2.00	1.43	5.7	1.9	1.55
Escolaridade	2	1.80	0.90	0.55	3.90	1.95	1.39	0.7	0.4	0.3
Cargo	3	11.23	3.74	2.28*	8.92	2.97	2.12*	8.8	2.9	2.37*
Liderança	1	14.49	14.49	8.82***	19.53	19.53	13.95***	15.4	15.4	12.51***

Notas. Vigor: $R^2 = 0,161$; R^2 ajustado = 0,109. Dedicação: $R^2 = 0,193$; R^2 ajustado = 0,142. Absorção: $R^2 = 0,172$; R^2 ajustado = 0,119. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Fonte: elaborado pela autora.

A introdução de interações entre variáveis no modelo ampliou a compreensão dos resultados, conforme sintetizado na Tabela 17. Os efeitos marginais estimados revelaram que: (i) o avanço do nível médio para o superior eleva o engajamento de todos, com ganho maior entre homens (Figura 8); (ii) por escolaridade, homens apresentam forte elevação no doutorado, enquanto mulheres permanecem mais estáveis, o que inverte a posição relativa no topo (Figura 9); e (iii) a liderança aumenta o engajamento sobretudo entre graduados e mestres, com pouco efeito adicional entre doutores (Figura 10).

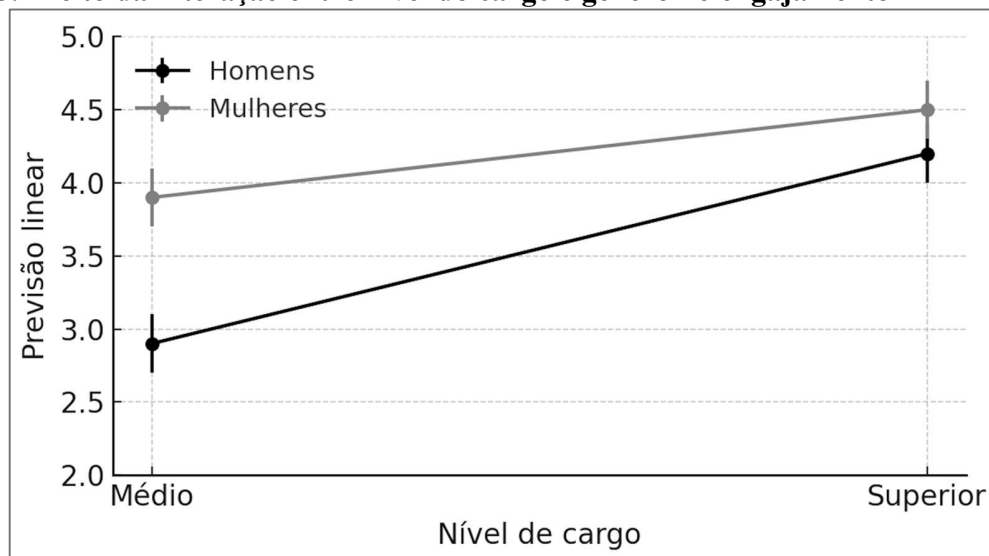
Tabela 17: Resultados da ANOVA para os efeitos das interações entre variáveis demográficas e profissionais sobre o engajamento no trabalho (N=170)

Fator	gl	SS	MS	F	p	η^2 parcial	ω^2
Modelo	13	70.551	5.427	4.84	0	0,288	0,228
Gênero	1	1.718	1.718	1.53	0.2175	0,010	0,003
Faixa etária	3	9.247	3.082	2.75	0.0446	0,050	0,032
Escolaridade	2	9.888	4.944	4.41	0.0137	0,054	0,041
Cargo	3	9.547	9.547	8.52	0.004	0,052	0,046
Liderança	1	16.457	16.457	14.69	0.0002	0,086	0,080
Cargo # Gênero	1	4.897	4.897	4.37	0.0382	0,027	0,021
Escolaridade # Gênero	2	7.855	3.928	3.51	0.0324	0,043	0,031
Liderança # Escolaridade	2	10.784	5.392	4.81	0.0094	0,058	0,046

Notas. $R^2=0,29$; R^2 ajustado=0,23; η^2 parcial=SS_efeito/(SS_efeito+SS_resíduo); ω^2 reportado pelo estimador não viesado

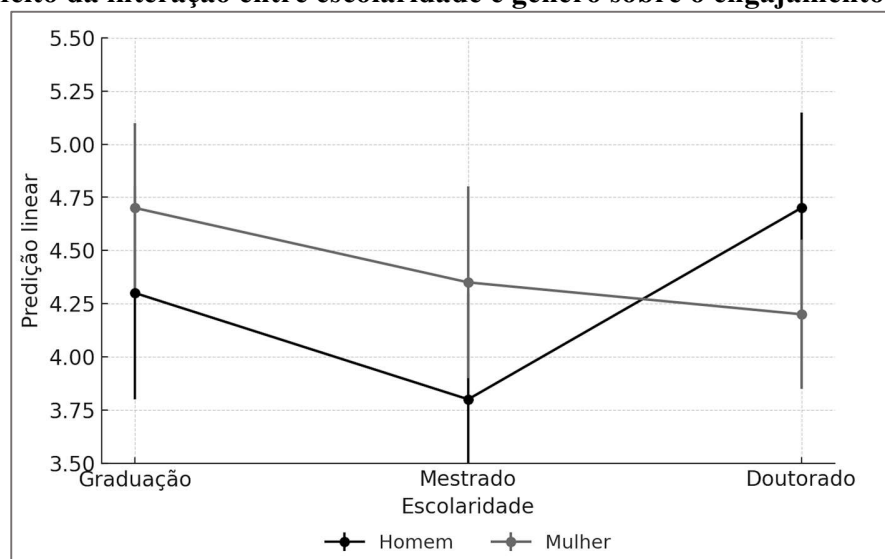
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 8: Efeito da interação entre nível do cargo e gênero no engajamento



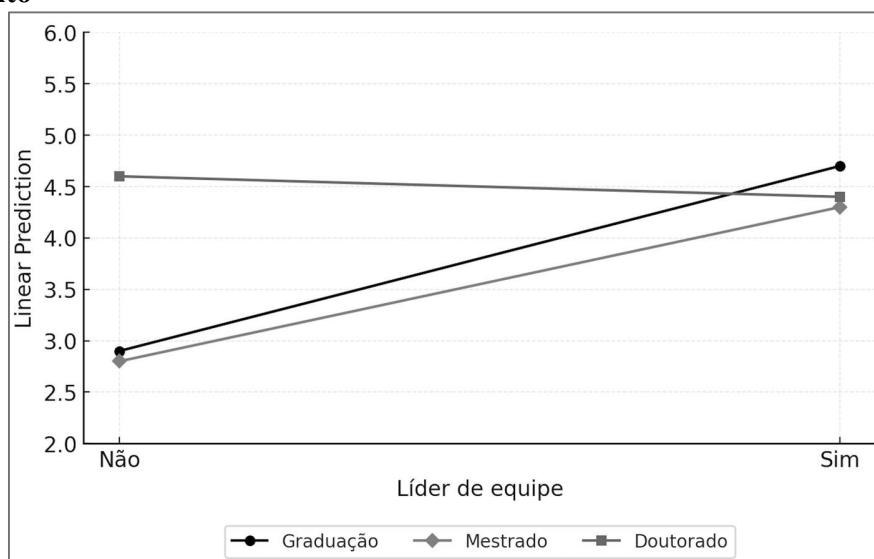
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 9: Efeito da interação entre escolaridade e gênero sobre o engajamento



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10: Efeito da interação entre exercer ou ter exercido liderança com escolaridade sobre o engajamento



Fonte: elaborado pela autora.

Esses achados permitem concluir que gênero e escolaridade operam menos como determinantes diretos do engajamento e mais como moderadores que modulam a intensidade com que variáveis profissionais, especialmente liderança e cargo, impactam o engajamento. O quadro geral indica que o engajamento é moldado sobretudo pelas condições de trabalho e pelo posicionamento na estrutura organizacional, criando possibilidades e ambientes institucionais sólidos (Filgueiras, 2018) e implementando ações para a profissionalização da burocracia (Lima; Aguiar, 2024), influenciando na mobilização da capacidade estatal da instituição, embora essas condições sejam vividas de modo distinto, conforme interagem com características individuais.

4.2.3. Relação entre ações institucionais e nível de engajamento

A seção anterior mostrou, com base na ANOVA multifatorial, que variáveis demográficas isoladas pouco diferenciam o engajamento, ao passo que atributos profissionais — sobretudo exercer (ou ter exercido) liderança e o tipo de cargo — explicam parcela substantiva da variação. Para investigar como essas diferenças se conectam às ações institucionais avaliadas pelos respondentes, estimou-se uma Análise de Correspondência Múltipla (MCA). As ações foram medidas perceptivamente: cada participante atribuiu notas a

três iniciativas (ações institucionais ou variáveis institucionais) ainda não implementadas. Como se trata de *survey* transversal, os mapas proporcionam associações, não causalidade. No JD-R, tais iniciativas podem operar como recursos de trabalho; a MCA permite visualizar, em um mesmo espaço, como níveis de engajamento se aproximam de ações percebidas como mais ou menos relevantes em função da nota atribuída.

Para viabilizar a elaboração dos mapas perceptuais e facilitar a interpretação geométrica da MCA, os escores contínuos de engajamento total (UWES-9) foram convertidos em três categorias ordinais: “desengajados”, “neutros” e “engajados”. Essa agregação baseou-se nos percentis 25 e 75 da distribuição da escala, de modo que participantes com valores abaixo do p25 foram classificados como “desengajados” (nível baixo de engajamento), aqueles entre p25 e p75 como “neutros” (nível intermediário), e os acima do p75 como “engajados” (nível alto).

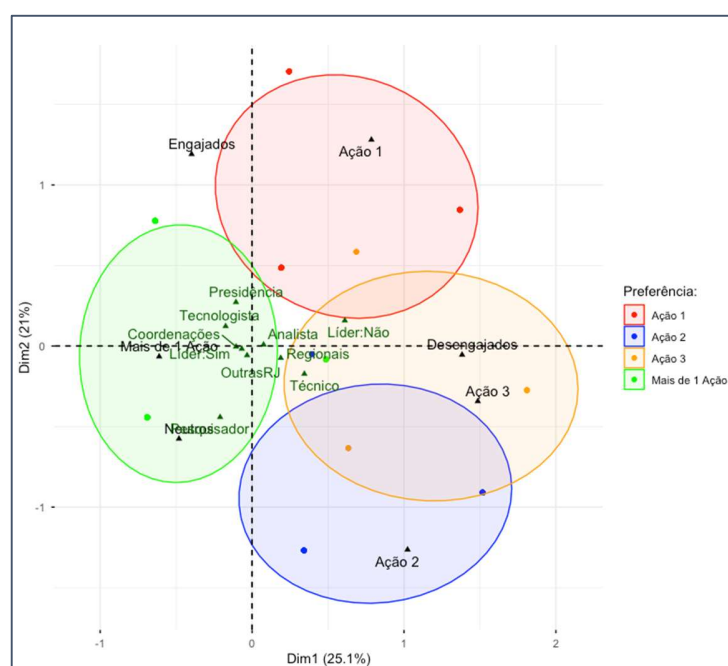
Importa destacar que esses rótulos não representam julgamentos individuais, mas apenas faixas de pontuação relativas conforme a UWES-9, instrumento amplamente validado para mensurar estados de vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli *et al.*, 2006). Assim, “desengajado” significa apenas um escore mais baixo no continuum da UWES-9, não uma condição pessoal ou disposicional.

A modelagem priorizou como variáveis ativas apenas o nível de engajamento (três níveis) e a pontuação atribuída às ações; gênero, idade, escolaridade, cargo e exercício de liderança foram incluídos como suplementares. Esse arranjo concentra a inércia explicada na associação central entre engajamento e ação preferida, evitando que variáveis com muitas categorias distorçam a geometria do mapa, e projeta os perfis apenas para interpretação, sem afetar a solução (Greenacre, 2017).

O primeiro mapa perceptual (Figura 11), que considera a ação preferida, é bidimensional e captura cerca de 46% da inércia total (Dimensão 1 $\approx$ 25%, Dimensão 2 $\approx$ 21%). A Dimensão 1 organiza um gradiente de engajamento: à direita concentram-se “desengajados”, à esquerda e acima os “engajados”, com neutros mais próximos da origem. Nessa estrutura, a Ação 3 tende a se projetar no quadrante direito, mais próxima do pólo de menor engajamento; a Ação 2 ocupa, em média, a parte inferior-direita; e a Ação 1 aparece no semiplano superior, relativamente mais próxima do polo de maior engajamento. O grupo “Mais de 1 Ação” — que reúne quem atribuiu a maior nota a duas ou três iniciativas — situa-se à esquerda da origem, sugerindo percepção de complementaridade entre ações sobretudo entre respondentes “não

desengajados”. Os perfis profissionais e demográficos, projetados como suplementares, ficam próximos ao centro, o que é compatível com o achado na Subseção 4.2.1 de que essas características não explicam, por si, grande parcela da variância do engajamento.

Figura 11: Mapa perceptual da associação entre nível de engajamento e ação institucional preferida



Fonte: elaborado pela autora.

Como aproximadamente 62% da amostra indicou empate entre duas ou três ações como preferidas, foram estimados três mapas adicionais, um para cada ação, agora codificando a nota atribuída em três níveis, com base nos percentis 25 e 75 da distribuição: valores abaixo do p25 foram classificados como "nota baixa", entre p25 e p75 como "nota média" e acima do p75 como "nota alta". O segundo, terceiro e quarto mapas perceptuais apresentados (Figuras 12, 13 e 14) demonstram a relação entre diferentes níveis de engajamento e as notas atribuídas às ações institucionais, de acordo com essa codificação.

Nesses mapas, as duas primeiras dimensões explicam entre 55% e 61% da inércia, o que preserva boa legibilidade. Em todos os casos verifica-se um padrão monotônico: os pontos categóricos “Nota alta” aproximam-se do polo de maior engajamento, enquanto “Nota baixa” se alinha ao polo de “Desengajados”; “Nota média” permanece mais próximo da origem. Para

a Ação 1, o agrupamento de “Nota alta” localiza-se no quadrante superior, vizinho a “Engajados”; o de “Nota baixa” desloca-se para a direita, em direção a “Desengajados”. A Ação 2 exibe desenho semelhante: “Nota alta” mais próximo de “Engajados” e “Nota baixa” no quadrante direito superior, junto de “Desengajados”. Na Ação 3, repete-se a separação por nível de engajamento, com o grupo de “Nota baixa” mais claramente posicionado no semiplano direito. Independentemente da ação, quem está mais engajado tende a atribuir nota alta; quem está menos engajado tende a atribuir nota mais baixa. Essa coerência reforça que os mapas capturam um eixo latente de engajamento, sobre o qual as avaliações das ações se organizam.

Figura 12: Mapa perceptual da relação entre engajamento e nota atribuída à Ação 1 (Formação de lideranças)



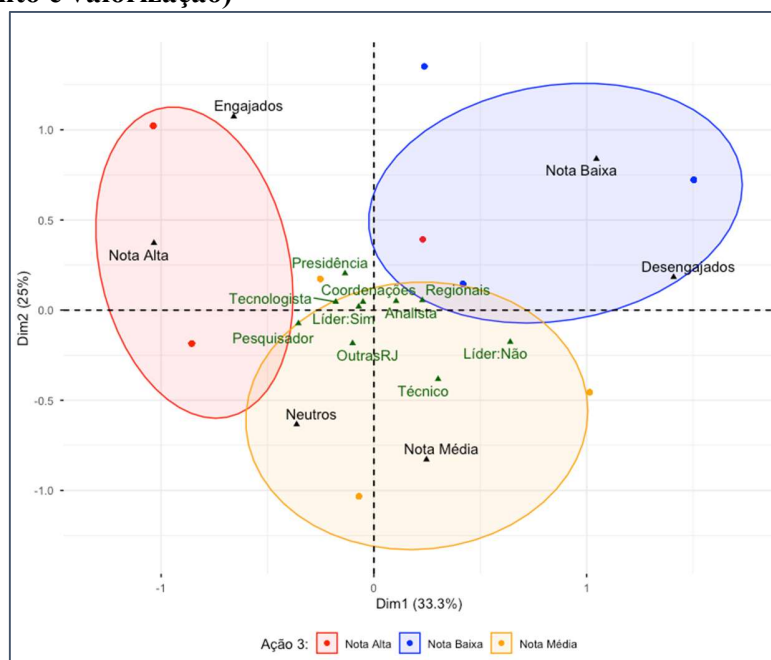
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 13: Mapa perceptual da relação entre engajamento e nota atribuída à Ação 2 (Espaços participativos)



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 14: Mapa perceptual da relação entre engajamento e percepção do impacto da Ação 3 (Reconhecimento e valorização)



Fonte: elaborado pela autora.

As elipses foram traçadas com nível de 0,68, que delimita regiões de concentração aproximadas a um desvio-padrão da média em termos bivariados sob suposição de normalidade, gerando envelopes mais parcimoniosos e informativos do que elipses muito amplas (por exemplo, 0,95) para fins exploratórios. Se fosse usado um nível maior, como 0,95, as elipses cobririam uma área bem mais ampla, incluindo valores mais periféricos e dispersos. Isso é útil em análises confirmatórias ou quando se quer abranger quase toda a variação, mas pode dificultar a visualização de diferenças entre grupos, já que as áreas acabam se sobrepondo muito.

No contexto exploratório, em que o interesse está em captar a tendência central de cada agrupamento e contrastar padrões, a escolha de 0,68 gera contornos mais moderados e elucidativos, destacando diferenças estruturais em vez de ampliar artificialmente a sobreposição. Quando um rótulo categórico aparece fora de uma elipse, isso não invalida a associação; a elipse resume a concentração de casos daquele grupo, ao passo que a posição do rótulo indica o centróide da categoria no espaço fatorial. Assim, um rótulo ligeiramente externo a uma elipse próxima deve ser interpretado como vizinhança e não como ausência de relação.

No conjunto, os mapas sugerem dois insumos práticos. Primeiro, há evidência de complementaridade entre ações para parte relevante da amostra, ilustrada pelo agrupamento “Mais de 1 Ação” à esquerda da origem. Segundo, as notas atribuídas a cada ação acompanham o nível de engajamento: intervenções voltadas a públicos mais desengajados podem demandar desenho e comunicação específicos para deslocar percepções mais negativas, enquanto entre engajados as percepções positivas são mais pronunciadas. Essas leituras servem para orientar a priorização e o sequenciamento de iniciativas, ou seja, de ações institucionais que estimulem o engajamento no trabalho do servidor, ativando as capacidades (Gomide; Pires, 2024) e contribuindo para melhores resultados individuais e organizacionais (Camões; Gomes, 2024).

4.2.4. Verificação de robustez

Como verificação de robustez, estimaram-se três modelos lineares separados tomando, em cada um, a nota atribuída às ações institucionais como variável dependente: formação de lideranças (coluna 1), espaços participativos (coluna 2) e reconhecimento e valorização (coluna 3). Replicaram-se as mesmas variáveis de controle utilizadas na ANOVA multifatorial: gênero, faixa etária, escolaridade, cargo e exercício de liderança. Outras variáveis do questionário

foram omitidas por redundância conceitual e colinearidade, de modo a preservar parcimônia e estabilidade dos coeficientes.

A Tabela 18 apresenta os resultados com as categorias de referência explicitadas no próprio quadro para facilitar a leitura. Em cada bloco, o coeficiente estima a diferença média na nota, em pontos da escala de 1 a 10, em relação à categoria de referência, mantendo constantes os demais fatores. Assim, no bloco “Engajamento”, a referência é “Desengajados”; em “Sexo”, a referência é “Homem”; em “Cargo”, “Técnico”; e em “Liderança”, “Nunca foi líder”.

Os resultados são coerentes com as análises anteriores. O nível de engajamento é o principal diferenciador das notas atribuídas às ações. Em comparação aos respondentes com menores valores de engajamento (chamados de desengajados), participantes com valores médios de engajamento (chamados de neutros) atribuem, em média, notas 1,165 ponto maiores para a Ação 1 e 0,849 para a Ação 2, enquanto respondentes com valores mais altos de engajamento (chamados de engajados) aumentam essas notas em 1,402 e 0,839, respectivamente (todas as diferenças estatisticamente significativas). Para a Ação 3, os contrastes são ainda mais pronunciados: “neutros” avaliam 2,274 pontos acima e “engajados” 2,549 pontos acima da referência, o que confirma o gradiente observado na Análise de Correspondência Múltipla (MCA) e reforça que a percepção dos respondentes em relação às ações sugeridas, evidenciada por meio das notas atribuídas a cada ação, acompanha o nível de engajamento.

Tabela 18: Relação entre nível de engajamento no trabalho e percepção de impacto da ação institucional

	(1) Ação1 (Formação de Lideranças)	(2) Ação2 (Reconhecimento e valorização)	(3) Ação3 (Espaços participativos)
Engajamento			
“Desengajados”		Categoria de referência	
“Neutros”	1,165***	0,849**	2,274***
“Engajados”	1,402***	0,839*	2,549***
Sexo			
Homem		Categoria de referência	
Mulher	0,320	0,145	0,134
Faixa etária			
28 a 37		Categoria de referência	
38 a 47	-0,526	0,230	0,732
48 a 57	-0,957	0,747	1,296
58 ou mais	-0,714	0,979	1,020
Escolaridade			
Graduação		Categoria de referência	
Mestrado	-0,524	0,060	0,184
Doutorado	-0,759	-0,274	-0,616
Cargo			
Técnico		Categoria de referência	
Analista	-0,284	-1,231*	-1,662*
Tecnologista	-0,081	-1,144*	-1,305
Pesquisador	-0,423	-0,778	-0,595
Atua/atuou como líder de equipe			
Não		Categoria de referência	
Sim	-1,017*	0,160	0,245
Intercepto	9,978***	8,303***	5,810***
Obs.	170	170	170
R2	0,126	0,083	0,184
R2 ajustado	0,060	0,013	0,121

Notas. Valores em negrito indicam significância estatística representada por *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.

Fonte: elaborado pela autora.

As variáveis demográficas, tomadas isoladamente, não apresentam associação estatisticamente significativa com as notas, reproduzindo o padrão encontrado na etapa bivariada e na ANOVA. Entre os atributos profissionais, surgem diferenças em situações específicas. Para a Ação 2, analistas e tecnologistas atribuem notas menores que técnicos ($-1,231$ e $-1,144$; $p < 0,10$), e para a Ação 3 analistas também avaliam abaixo dos técnicos ($-1,662$; $p < 0,10$). Esses resultados sugerem que a percepção de utilidade imediata das ações de reconhecimento e de espaços participativos pode variar por desenho de função, sem que isso configure um efeito generalizado de cargo. O exercício de liderança mostra um efeito negativo moderado apenas na Ação 1 ($-1,017$; $p < 0,10$), o que pode refletir avaliação mais crítica de quem já lidera quanto ao ganho marginal de programas de formação, mantendo os demais fatores constantes; o sinal não se replica nas demais ações e deve ser lido com cautela.

Diante do exposto, os três modelos convergem: o engajamento explica diferenças substantivas na avaliação das ações, fatores demográficos não exibem efeito direto consistente, e particularidades de cargo e liderança aparecem em pontos específicos. Esses achados reforçam a robustez dos resultados obtidos nas etapas anteriores e oferecem um quadro coerente para orientar o desenho e o direcionamento das iniciativas institucionais.

4.3.2. Sugestões dos respondentes para promover o engajamento

A última pergunta do questionário do levantamento (*survey*) foi uma pergunta aberta com o objetivo de coletar contribuições dos respondentes sobre outras ações que a Fiocruz poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores. Dos 170 respondentes, 142 (84%) apresentaram sugestões, indicando uma provável compreensão da relevância do tema e do interesse dessas pessoas em contribuir.

Todas as sugestões foram lidas, analisadas e categorizadas, buscando agregação de acordo com as semelhanças. Algumas respostas continham sugestões de mais de uma ação para melhoria do engajamento. Ao final, obteve-se onze categorias, formadas pelas sugestões de ações mencionadas por pelo menos dois respondentes. Ou seja, ações que foram sugeridas por apenas um respondente, não foram incluídas na categorização. A Tabela 19 apresenta a categorização das ações sugeridas e o número de sugestões referente a cada categoria.

Tabela 19: Categorização das sugestões dos respondentes para outras ações que a Instituição poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores

Sugestões agrupadas por categorias	Nº de menções
Espaços participativos seguros de discussão estratégica nas Unidades	23
Treinamento e qualificação (servidor e lideranças)	16
Melhoria salarial e no plano de carreiras	15
Comunicação e transparência das ações, planos e projetos institucionais	15
Implementação de práticas de gestão humanizada	14
Reconhecimento e valorização	13
Promoção de ambiente de harmonia	9
Reconhecimento e valorização por desempenho	8
Instalações físicas adequadas	5
Ações de integração, pertencimento e propósito	2
Flexibilização do regime de trabalho	2

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que, apesar dos respondentes terem avaliado previamente as três ações apresentadas no questionário (Questões 18, 19 e 20), muitos sugeriram ações relacionadas aos mesmos temas: espaços participativos de discussão (23 menções), treinamento e qualificação (16 menções) e reconhecimento e valorização (13 mais 8 menções).

Isso pode sinalizar uma preferência por iniciativas com esse escopo e uma mensagem de reforço sobre a relevância da priorização desse perfil de iniciativa para estimular o engajamento no trabalho, mobilizando capacidades estatais (Gomide; Pires, 2024) e contribuindo para melhores resultados individuais e organizacionais (Camões; Gomes, 2024). Como apontam alguns estudos já mencionados nesta tese, a qualidade dos serviços públicos também é influenciada pela habilidade dos governos em atrair, contratar e reter profissionais capacitados e engajados em suas funções (Christensen; Paarlberg; Perry, 2017; Zahari; Kaliannan, 2022;).

Ressalta-se novamente que não se trata de relação direta entre a adoção de determinada prática, o aumento do nível de engajamento e a obtenção de melhores resultados, já que há múltiplos fatores que afetam o engajamento e o desempenho.

A questão da “melhoria salarial e do plano de carreiras” recebeu bastante destaque, com 15 respondentes sugerindo ações dentro desta temática. Com o mesmo número de menções, ações relacionadas à “comunicação e transparência das ações, planos e projetos institucionais” também foram bastante evidenciadas.

A categoria “implementação de práticas de gestão mais humanizadas” recebeu 14 menções e a categoria “promoção de ambiente de harmonia” recebeu 9, reforçando o que foi observado na etapa de grupo focal desta pesquisa e em outros estudos sobre a relevância das práticas de gestão de pessoas na promoção do engajamento (Camões *et al.*, 2023; Camões; Gomes 2024; Fletcher *et al.*, 2020; Conway *et al.*, 2016; Pradhan; Dash; Jena, 2019; Tensay; Singh, 2020). No caso de ações de “reconhecimento e valorização”, alguns respondentes foram específicos, fazendo referência à importância em promovê-las em função de desempenho e resultados: um respondente escreveu que “a concessão desses cursos não dependeria da chefia e de avaliações por pares, mas principalmente do desempenho do servidor e da sinalização do interesse do mesmo”. Outro respondente mencionou como sugestão “prêmios mesmo que simbólicos por resultados de destaque”.

Por fim, cinco respondentes sugeriram ações para melhoria das instalações físicas, dois sugeriram ações de integração, pertencimento e propósito e dois sugeriram ações de flexibilização do regime de trabalho.

4.3. Painel de gestão com os dados coletados na etapa de levantamento (*survey*)

A etapa de desenvolvimento de um painel de gestão com os dados da pesquisa¹ foi realizada com o propósito de dar visibilidade aos dados levantados às áreas de gestão de pessoas e aos gestores e às gestoras da Fiocruz. O painel foi elaborado no *Power Bi* e contém três abas principais e um menu fixo para que sejam estabelecidos filtros em relação a gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na Fiocruz, se a pessoa atua ou já atuou como liderança, cargo, nível do cargo, vínculo com a Fiocruz (por exemplo, se é um servidor cedido de outro órgão) e Unidade de atuação. Além disso, o filtro também pode ser realizado

¹ Link para o painel no Power Bi:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoibNTYzOWFhbnJUtODE3OS00ZTZlLWlxOWEtZDk4NzZjczNDYxliwidCI6ImJmZcyMWE2LTgwNjEtNGUxOS1hM2I0LTMxZTIwOTNlMjA5YSJ9>

considerando a média de engajamento geral da pesquisa: pode-se selecionar apenas quem está acima ou abaixo dessa média.

Na primeira aba, “Perfil dos respondentes”, são apresentados gráficos com os dados demográficos e profissionais dos respondentes. Ao alterar os filtros, os gráficos são atualizados. Assim é possível interagir com o painel e verificar dados de um determinado perfil que se queira, por exemplo, mulheres em determinada faixa etária.

Na segunda aba, “Engajamento no trabalho”, são apresentados os dados do nível de engajamento, total e por cada uma das três dimensões (vigor, absorção e dedicação), de acordo com o perfil demográfico e profissional dos respondentes. Além do menu fixo de filtros, nesta aba é possível filtrar um intervalo por valor do engajamento total. O intervalo dos valores de engajamento total dos respondentes da pesquisa foi de 0,33 a 6: pelo menos uma pessoa teve o valor do engajamento total igual a 0,33 e pelo menos uma pessoa teve o valor do engajamento total igual a 6. Caso queira-se verificar os dados das pessoas que tiveram qualquer valor de engajamento total dentro desse intervalo, é possível fazê-lo a partir do filtro. Por exemplo, é possível verificar o perfil demográfico e profissional das pessoas que tiveram o valor do engajamento total entre 0,33 e 1, ou entre 5 e 6.

Na terceira aba, “Avaliação das ações”, são apresentadas as médias das notas atribuídas a cada uma das três ações avaliadas no questionário. Nesta aba é possível realizar os mesmos filtros da aba “Engajamento no trabalho”, o que permite observar a relação entre valores médios de engajamento e notas atribuídas às ações, além de aspectos demográficos e profissionais. A reprodução do painel é apresentada no Apêndice 6 deste documento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho de pesquisa, uma inquietação era latente: como uma instituição pública, por meio de suas políticas e práticas organizacionais pode atuar na promoção do engajamento de seus trabalhadores e trabalhadoras, para que essa mesma instituição possa cumprir sua função pública e gerar mais valor à sociedade?

Por isso, era importante estudar a temática do engajamento no trabalho na perspectiva de sua relação com capacidades estatais, já que, para institucionalizar boas práticas organizacionais, é preciso percebê-las como essenciais para uma melhor produção de resultados aos usuários dos serviços públicos. Para além disso, é necessário compreendê-las como políticas públicas de desenvolvimento institucional e humano, imprescindíveis para um estado mais estratégico, inovador e justo.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois o trabalho conseguiu coletar e disponibilizar dados originais, de modo organizado, por meio desta tese e de seu produto técnico gerado (painel no *Power Bi*).

A pesquisa teve como primeiro objetivo específico identificar variáveis organizacionais específicas para o contexto da Fiocruz que afetam o engajamento no trabalho. O objetivo foi atendido a partir do resultado obtido na etapa do grupo focal com gestores da Instituição, elencando três variáveis organizacionais específicas priorizadas.

Como segundo objetivo específico, a pesquisa se propunha a medir o engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz. Esse objetivo foi atendido com as respostas aos questionários da etapa de levantamento (*survey*), utilizando-se a escala UWES-9.

O terceiro objetivo específico era testar a percepção dos servidores e servidoras da Fiocruz em relação às variáveis organizacionais específicas para o contexto da Instituição. Esse objetivo também foi atendido com a aplicação do questionário da etapa de levantamento (*survey*), a partir das notas atribuídas às ações priorizadas na etapa do grupo focal.

O quarto objetivo específico da pesquisa era desenvolver um painel de gestão com os dados da pesquisa, que também foi atendido com elaboração de um painel interativo no *Power Bi*.

Já o quinto e último objetivo específico se propunha a evidenciar convergências entre os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho no serviço público. Esse objetivo foi atendido com a Seção 2.3, especialmente com o Quadro 2, que sintetizou as associações entre estudos e autores dos dois construtos; e a partir de reflexões apresentadas do decorrer da tese. Apesar da lacuna existente na literatura entre esses dois construtos, esse trabalho conseguiu conectá-los não só teoricamente, mas na aplicação prática do resultado dessa pesquisa.

Com isso, a pergunta da pesquisa foi respondida, ou seja, a partir das evidências produzidas sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz, foi possível conhecer quais práticas organizacionais atenderiam às necessidades específicas da Instituição, de modo que seus gestores possam tomar decisões mais conscientes e priorizar esforços para aquelas ações que têm potencial de promover um melhor resultado no engajamento de suas equipes, contribuindo, assim, para a mobilização das capacidades institucionais e para a manutenção ou ampliação da qualidade de suas entregas à sociedade.

Dentre os principais resultados obtidos a partir da pesquisa, destaca-se que as ações organizacionais priorizadas na etapa do grupo focal foram bem avaliadas pelos servidores(as) na etapa de levantamento (*survey*), sendo que, de modo geral, as ações de promoção de programa de formação continuada de lideranças e criação de espaços participativos de discussão foram mais bem avaliadas do que a ação de promoção de reconhecimento e valorização por meio de homenagens e itens simbólicos.

Sugere-se que, a partir dos dados desta pesquisa, a Instituição possa cocriar, em conjunto com seus trabalhadores, o melhor desenho para essas ações, priorizando, se necessário, a ação que recebeu notas mais altas dos respondentes. A cocriação dessas políticas e práticas de gestão de pessoas, de modo efetivamente participativo, contribuirá para um maior sucesso na implementação das iniciativas e adesão pelos servidores. Já a priorização das iniciativas representa uma forma de gestão intencional para ativar as capacidades internas, potencializando os resultados para os(as) servidores(as) e para o usuário dos serviços e produtos oferecidos pela Fiocruz.

Outro resultado relevante é que a média geral do engajamento no trabalho, com base na escala UWES-9, foi de 4,31, em uma escala de 0 a 6. Isso demonstra que a maioria dos

respondentes sente ou já sentiu aspectos positivos no trabalho referentes à vigor, absorção e dedicação, na frequência de pelo menos algumas vezes por semana. Esse dado é relevante para que se tenha uma linha de base para futuras análises comparativas em relação ao engajamento dos servidores(as) da Fiocruz. Não obstante o resultado positivo, recomenda-se analisar os perfis dos respondentes que apresentam nível de engajamento no trabalho abaixo da média geral e desenhar e propor ações institucionais direcionadas a aumentar o nível de engajamento dessa relevante parcela de servidores(as).

Um aspecto interessante que foi observado a partir dos dados da pesquisa é que as mulheres apresentaram níveis mais altos de engajamento do que os homens. Esses níveis mais altos estão presentes no engajamento geral e nos seus três componentes: vigor, absorção e dedicação. Além disso, as mulheres também atribuíram notas mais altas do que os homens às três ações avaliadas. Ressalta-se que, em ambos os casos, não foi encontrada significância estatística para essa comparação entre gêneros. Esse resultado é inspirador e abre espaço para pesquisas futuras no sentido de compreender como as questões de gênero influenciam no engajamento dentro da Instituição.

Destaca-se também que 90% das pessoas que responderam ao questionário informaram que são ou já foram líderes, e que foi observado que, quanto maior o tamanho da equipe liderada, maior era o engajamento da pessoa. Uma possível interpretação desse resultado é que quanto maior a equipe que a pessoa lidera ou liderou, pode significar que ela tem ou teve um cargo mais alto na estrutura da Instituição. Então, provavelmente essa pessoa tem ou teve cada vez mais influência, autonomia e poder de decisão, aspectos que influenciam positivamente no nível de engajamento. Pode-se refletir sobre se pessoas em posições de liderança são mais engajadas e, dessa forma, avaliar políticas ou práticas de treinamento e desenvolvimento para ocupação de posições de liderança e políticas e práticas de sucessão de líderes dentro da Instituição.

Para alcançar esses resultados, esta pesquisa realizou um levantamento dos principais aspectos conceituais e teóricos relacionados aos conceitos de capacidades estatais e de engajamento no trabalho no setor público, apresentando as convergências entre os construtos de capacidade estatal e engajamento no trabalho no trabalho no serviço público. Em seguida, foi realizado um grupo focal com gestores da Fiocruz, um levantamento (*survey*) por meio da

aplicação de questionário aos servidores da Instituição e a elaboração de um painel por meio da aplicação de técnicas de *Business Intelligence*.

É importante retomar nessas considerações finais que há múltiplas causas que afetam o grau de engajamento no trabalho, como ideias, valores, vieses e estruturas sociais, que podem interagir e se reforçar mutuamente. Por isso, não se pretendeu, com esse estudo, estabelecer relações de causa e efeito entre determinada(s) ação(ões) organizacional(ais) e níveis de engajamento, porém buscar associações, correlações e afinidades eletivas.

Na etapa do grupo focal, essencial para a escolha de quais ações seriam incorporadas ao questionário utilizado na etapa do levantamento (*survey*), caso o grupo tivesse sido composto por um outro conjunto de pessoas, é possível que pelo menos uma das três ações tivesse sido diferente, o que poderia gerar um resultado diferente na priorização das ações.

Já na etapa do levantamento (*survey*) não foi possível enviar o questionário pelo e-mail institucional para todos os servidores ativos da Instituição, o que prejudicou bastante o número de respondentes e a diversidade de respondentes, comprometendo algumas análises, principalmente por Unidade específica. Outra questão relevante é que, para que o questionário não ficasse muito grande, o que poderia tornar o seu preenchimento cansativo para algumas pessoas, optou-se por avaliar apenas três ações sugeridas no grupo focal. De qualquer forma, foi incluída uma pergunta aberta para que os respondentes pudessem sugerir outras ações.

Por fim, destacamos que a pesquisa contemplou apenas os servidores da Instituição, não incluindo os profissionais terceirizados, que representam um número muito expressivo do total de trabalhadores da Fiocruz. Assim, é possível novas pesquisas na área sob a perspectiva do conjunto de trabalhadores: incluindo servidores e terceirizados.

Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura da temática do engajamento no trabalho no serviço público civil no Brasil, com mais um estudo que traz evidências para o contexto nacional, e com a compreensão da conexão entre práticas que promovem o engajamento dentro das instituições públicas no país e capacidades estatais. Outras instituições públicas nacionais podem se inspirar no estudo realizado para levantar seus próprios dados e produzir suas próprias evidências, subsidiando, assim as discussões a respeito de quais ações são mais apropriadas para promover o engajamento em cada caso.

Para a Fiocruz, os resultados da pesquisa são relevantes para a produção de conhecimento institucional e para a utilização dos dados como ferramenta de orientação para

o desenho de intervenções organizacionais com a finalidade de mobilizar as capacidades estatais, por meio do engajamento de seus servidores e servidoras. Além disso, essas intervenções, uma vez institucionalizadas, tornam-se capacidades estatais que podem ser mobilizadas pela Instituição, promovendo, assim, uma gestão pública mais estratégica, que contribui para a criação de valor público pelas organizações públicas.

Ao final deste trabalho, a inquietação inicial se transformou, se multiplicou em outras inquietações. Com os resultados da pesquisa, outras possibilidades de investigações se apresentam, junto com desafios Institucionais. Espera-se que este trabalho possa atuar como um pequeno impulsionador de movimentos e ações para melhorar o serviço público brasileiro.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAN, B. A. Task significance and meaningful work: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 102, p. 174–182, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>

ALMOTAWA, A.; SHAARI, R. B. Validation of Employee Engagement Framework. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, p. 435–447, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_40

ANCARANI, A. et al. Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. **International Review of Public Administration**, v. 23, n. 1, p. 1–19, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>

ANDREWS, M.; PRITCHETT, L.; WOOLCOCK, M. (2017). **Building state capability: Evidence, analysis, action**. Oxford University Press. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>

BORST, R. T. Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 3, p. 287–313, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>

CAMÕES, M. R. DE S. **Antecedentes e intervenções para engajamento no trabalho na administração pública federal brasileira**. 2022. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/45378>. Acesso em 17 dez. 2025.

CAMÕES, M. R. DE S.; GOMES, A. DE O. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i3.10572. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10572>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CAMÕES, M. R. DE S.; GOMES, A. DE O. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 75, n. 2, p. 411–430, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i2.9884. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/9884>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CAMÕES, M. R. DE S. et al. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2023–0061, 2023.

CAMPOS, W. Y. Y. Z.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N. Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2022–0301, jul. 2023.

CASCIO, W. F. Downsizing: What do we know? What have we learned? **Academy of Management Perspectives**, 7(1), 95–104, 1993. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142062>

CASTANHA, E. T.; BEUREN, I. M.; GASPARETTO, V. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, p. 179–200, 2020. DOI: 10.5783/revrrpp.v10i20.662. Disponível em: <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/662>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CENTENO, M. A.; KOHLI, A.; YASHAR, D. J.; MISTREE, D. Unpacking States in the Developing World: Capacity, Performance, and Politics. In: CENTENO, M. A.; KOHLI, A.; YASHAR, D. J. (Eds.). **States in the Developing World**. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. p. 1–32.

CHRISTENSEN, R. K.; PAARLBERG, L.; PERRY, J. L. Public service motivation research: Lessons for practice. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 529–542, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12796>

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, 64(1), 89–136, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow (edição revista e atualizada): a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

COGEPE. **Boletim Estatístico de Pessoal 2024**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2025. Acesso em: 15 ago. 2025.

COGEPLAN. **Relatório de Gestão Fiocruz 2024**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2025. Disponível em <https://fiocruz.br/documento/2025/03/relatorio-de-gestao-2024>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CONWAY, E. et al. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. **Human Resource Management**, v. 55, n. 5, p. 901–917, 2016. DOI: 10.1002/hrm.21691.

CUMMING, G. et al. The statistical recommendations of the American psychological association publication manual: Effect sizes, confidence intervals, and meta-analysis. **Australian Journal of Psychology**, v. 64, n. 3, p. 138–146, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00037.x>

DELONG, D. W. **Lost knowledge**: Confronting the threat of an aging workforce. Oxford University Press. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001>

ENAP. **Café com debate sobre a importância da mentoria para a transformação do setor público brasileiro**: lançamento do projeto-piloto de mentoria da Enap para altos executivos. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/1146/>. Acesso em: 3 set. 2025a.

. Estratégias de desenvolvimento necessárias para a recuperação das capacidades estatais. **Youtube**, 2023. 1 vídeo (71 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WL5haZ3vOyc>. Acesso em: 3 set. 2025.

. **LideraGOV, uma experiência de formação inovadora e diferenciada**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://lideragov.enap.gov.br/>. Acesso em: 3 set. 2025b.

. **Fortalecendo capacidades estatais para um Brasil transformador**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/holofote/holofote-servir/#estadoedesenvolvimento>. Acesso em: 3 set. 2025c.

. Estratégias de desenvolvimento necessárias para a recuperação das capacidades estatais. **Youtube**, 2023. 1 vídeo (71 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WL5haZ3vOyc>. Acesso em: 3 set. 2025.

EDELSBRUNNER, P. A.; HUBER, S.; HIRT, C. The Cronbach's Alpha of Domain-Specific Knowledge: Guidelines and Implications. **Educational Psychology Review**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09982-y>.

EVANS, P.; RAUCH, J. E. Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado “weberiano” sobre o crescimento econômico. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 407-437, 2014. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.657>. Acesso em: 4 dez. 2024.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com excel, SPSS e Stata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FILGUEIRAS, F. Apresentação. In: ENAP. **Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil**. Brasília: Enap, 2018. 74 p. (Cadernos Enap, 56).

FIOCRUZ. **Fiocruz é um dos 15 principais produtores mundiais de vacina para a OMS**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, nov. 2022. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/fiocruz-e-um-dos-15-principais-produtores-mundiais-de-vacina-para-oms>. Acesso em: 4 dez. 2024.

_____. **Nota Técnica: solicitação para realização do concurso público Fiocruz.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2023. Disponível em https://cdn.direcaoconcursos.com.br/uploads/2024/05/NOTA_TECNICA_SEI_5000.077056_2024_69.pdf. Acesso em: 04 dez. 2024.

_____. **Portal Fiocruz.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/>. Acesso em: 4 dez. 2024.

FLETCHER, L.; BAILEY, C.; ALFES, K.; MADDEN, A. Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 6-46, 2020. DOI: 10.1080/09585192.2019.1674358.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 230 p.

GOMIDE, A.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas.** Brasília: Ipea. p. 85-104. 2018.

GOMIDE, A. D. Á.; MACHADO, R. A.; ALBUQUERQUE, P. M. Capacidade estatal e desempenho na percepção dos burocratas brasileiros: desenvolvimento e validação de um modelo de equações estruturais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 689-704, nov. 2021.

GOMIDE, A. D. Á.; MARENCO, A. Apresentação. In: GOMIDE, A.; MARENCO, A. (Eds.). **Capacidades estatais: avanços e tendências.** Brasília: Enap. p. 05-07. 2024.

GOMIDE, A. D. Á.; PIRES, R. Capacidades estatais em ação: a abordagem dos arranjos de implementação de políticas públicas. In: GOMIDE, A.; MARENCO, A. (Eds.). **Capacidades estatais: avanços e tendências.** Brasília: Enap. p. 32-42. 2024

GOMIDE, A. D. Á.; Apresentação. In: KATTEL, R. **Como construir um estado empreendedor: por que a inovação precisa da burocracia** / Rainer Kattel, Wolfgang Drechsler e Erkki Karo ; tradução por IA e revisão técnica de tradução, Lisandro Lusry Abulatif. – Brasília: Enap, 2025. 264 p.

GREENACRE, M. **Correspondence analysis in practice** (3rd ed.). Boca Raton: Chapman & Hall/CRC. 2017.

GRINDLE, M. S. **Challenging the state: crisis and innovation in Latin America and Africa.** Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

JANKELOVA, N.; JONIAKOVÁ, Z.; PUHOVICOVA, D. Factors influencing employee engagement in public administration. **Public Administration Issues**, p. 53-77, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-53-77>

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **The Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256287>. Acesso em: 12 dez. 2024.

KATTEL, R.; DRECHSLE, W.; KARO, E. Como construir um estado empreendedor: por que a inovação precisa da burocracia? Brasília: ENAP. 2025. 264p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/9147>. Acesso em: 24 out. 2025.

KUĆAR, M.; BRAJŠA-ŽGANEC, A.; NEUBERG, M. Personality traits as predictors of academic and work engagement in a sample of nursing students and professionals. **Nursing Reports**, v. 15, n. 5, p. 174, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/nursrep15050174>.

LEITE DE SOUZA, C. H. Capacidades estatais para a promoção de processos participativos: atributos do aparato burocrático ou condições temporárias para a ação? **Sociedade e Cultura: Goiânia**, v. 20, n. 1, 2017. DOI: 10.5216/sec.v20i1.50857. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/50857>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LIMA, L. L.; AGUIAR, R. B. O que há de novo na literatura sobre capacidades estatais? In: GOMIDE, A.; MARENCO, A. (Eds.). **Capacidades estatais: avanços e tendências**. Brasília: Enap. p. 20-30. 2024.

LOTTA, G.; BAIRD, M. Nota de política social – estabilidade no serviço público e sua relação com democracia e estado de bem-estar social. **Boletim de Políticas Sociais: acompanhamento e análise**, p. 1-11, 2022. DOI: 10.38116/bps29/nps4.

MARKOS, S.; SRIDEVI, M.S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**, 5, p. 89-96, 2010.

MEYNHARDT, T. Public value inside: What is public value creation? **International Journal of Public Administration**, 32(3–4), p. 192-219, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

MINAYO, M.C. de S.; ASSIS, S. G. de; SOUZA, E. R. de (Orgs.). **Avaliação por Triangulação de Métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005. 244 p.

MOREIRA, A.A.O.; MATTOS, C.A.C.; MANCEBO, C.H.A.; CORRÊA, A.C. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. 11. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1443>

MORGAN, Jacob. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. *Forbes*, 2015. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/>. Acesso em: 31 dez. 2024.

OECD. Engaging public employees for a high-performing civil service. **OECD Publishing**. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>

PRADHAN, R. K.; DASH, S.; JENA, L. K. Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. **Global Business Review**, 20(1), 119–132, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>

REISSNER, S.; PAGAN, V. Generating employee engagement in a public–private partnership: Management communication activities and employee experiences. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(14), 2741–2759, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>

SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), p. 701-716, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>. Acesso em: 20 nov. 2024.

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

SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. (2009). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Tradução de W. B. Schaufeli e A. B. Bakker. Curitiba: GEPEB

SILVA, F. F. R.; PASCHOAL, T.; COELHO JUNIOR, F. A. Work engagement and identification with organizational purpose: A study at the Federal Senate. **Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management**, [S. l.], v. 22, p. e92710, 2024. DOI: 10.19094/contextus.2024.92710. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/92710>. Acesso em: 11 aug. 2025.

SOUZA, C. Capacidades estatais: interface entre disciplinas e mensuração. In: GOMIDE, A. e MARENCO, A. (eds) Capacidades estatais: avanços e tendências. Brasília: **Enap**, p. 08-19, 2024.

_____. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, jan. 2017.

SOUZA, C.; FONTANELLI, F. Capacidade estatal e burocrática: sobre conceitos, dimensões e medidas. In MELLO, J. et al. (Org.) **Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades**. Brasília: Ipea, 2020.

TENSAY, A. T.; SINGH, M. The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. **Heliyon**, 6(6), E04094, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>

SUN, L.; BUNCHAPATTANASAKDA, C. Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–80. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

TIMOTHY J. B.; ROBIN B., ADNAN K.; GUO X. NBER Working Paper No. 29163. **Bureaucracy and Development**, JEL No. D72,D73,H83,O11,O12, ago. 2021.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 19, n. 3, p. 777–796, 2009.

TRICAHYADINATA, I.; HENDRYADI, H.; SURYANI, S.; SAIDA, Z. Z.; RIADI, S. S. Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. **Cogent Psychology**, 7(1), 1743627. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>

SHARMA, U.; RAJPUT, B. Work engagement and demographic factors: A study among university teachers. **Journal of Commerce & Accounting Research**, 10(1), 25–32, 2021. <https://www.publishingindia.com/jcar/47/work-engagement-and-demographic-factors-a-study-among-university-teachers/10915/16284/>

VAZQUEZ, A. C. S. *et al.* Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, mai. 2015.

VIGODA-GADOT E.; ELDOR L.; SCHOHAT L. Engage Them to Public Service: Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration. **American Review of Public Administration**, 43(5), p. 518-538, 2013.

WILLIAMS, M. Beyond state capacity: bureaucratic performance, policy implementation and reform. **Journal of Institutional Economics**. 17. 1-19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>

WU, X., RAMESH, M., HOWLETT, M. Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. **Policy and Society**, 34(3-4), p. 165-171, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>. Acesso em: 04 dez. 2024.

WUSHE, T.; SHENJE, J. The antecedents of work engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. **SA Journal of Human Resource Management**, 17(2), 1–11, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>

ZAHARI, N.; KALIANNAN, M. Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Review of Public Personnel Administration**, 43(3), 557-582, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792> (Original work published 2023)

APÊNDICE 1- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

Nome do projeto: ASPECTOS ORGANIZACIONAIS COMO CAPACIDADES ESTATAIS E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO DAS SERVIDORAS E SERVIDORES DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Pesquisador Responsável: Juliana Bezerra de Souza, Coordenação de Gestão da Fiocruz/Brasília.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Aspectos Organizacionais Como Capacidades Estatais e sua Relação com o Engajamento das Servidoras e Servidores da Fundação Oswaldo Cruz, sob responsabilidade da pesquisadora Juliana Bezerra de Souza.

Leia atentamente o que se segue e, caso sinta-se esclarecido(a) assine este documento ao final.

Não existe nenhum custo a receber ou a pagar pela participação, que consistirá em participar de uma reunião online no formato de grupo focal. O objetivo deste estudo é produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz.

De acordo com Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 2.2.2, como participante da pesquisa, você tem o direito de não responder a qualquer questão (mesmo sendo considerada como pergunta obrigatória) sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento, conforme orientado na Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 2.2.1. Todos os seus dados também serão removidos da pesquisa, a não ser que autorize a permanência desses na nossa análise. Nessas situações, a pesquisadora responsável fica obrigada a enviar, ao participante de pesquisa, a resposta de ciência do interesse do participante da pesquisa em retirar seu consentimento.

A sua participação se dará da seguinte forma: você participará de discussões no grupo focal para discutir aspectos que afetam o engajamento dos trabalhadores na Fiocruz. Serão abordadas questões com foco no contexto geral, nas variáveis organizacionais e nas suas recomendações sobre práticas de gestão que possam interferir no engajamento dos trabalhadores.

Conforme Resolução CNS 466/12, informamos que toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados e que esta pesquisa prevê riscos mínimos aos participantes. Os riscos inerentes à utilização de ambiente virtual da pesquisa relacionados à sua participação podem estar relacionados à exposição dos participantes da pesquisa, em função de vazamento de dados, sofrimentos por quebra de sigilo, exposição de dados pessoais ou alguma informação que possa ser interpretada de forma diferente e causar algum impacto negativo. Garantimos, contudo, que todos os nossos esforços estarão direcionados para que situações de constrangimento não ocorram, e que os riscos descritos sejam minimizados.

Os benefícios estão relacionados ao aprimoramento da gestão do trabalho, já que engajamento dos trabalhadores permite que a organização tenha um desempenho superior e obtenha uma vantagem competitiva. Além disso, o presente estudo propõe a elaboração de uma ferramenta de gestão que auxiliará na promoção do engajamento entre os trabalhadores. O benefício indireto relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é a produção de conhecimento sobre o engajamento do trabalhador no serviço público.

Atendendo o que é disposto na Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 2.6, os custos diretos e indiretos da pesquisa são por conta da pesquisadora responsável. A ferramenta virtual será o ambiente Teams de acesso a todos da instituição.

Os resultados dessa pesquisa ficarão disponíveis para os participantes da pesquisa, de acordo com a Resolução CNS n.º 510, de 2016, Artigo 3º, Inciso IV; Artigo 17, Inciso VI. Será feito o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou nuvem.

Sua participação é voluntária, ou seja, ela não é obrigatória. Você tem autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como de interromper sua participação a qualquer momento do estudo, mesmo após assinatura do termo de consentimento. Você não será penalizado(a) de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a realização dessa pesquisa.

Durante e a após a realização dessa pesquisa, seus dados serão mantidos em sigilo, e ao final dessa pesquisa, todo o material será mantido em arquivo por cinco anos e após esse período serão destruídos, conforme Resolução 466/2012 e orientações do Comitê de Ética em Pesquisa da Fiocruz Brasília.

Todo o material referente à Coleta dos Dados para a construção dessa pesquisa e de outros estudos posteriores correlacionados ficará sob a guarda desta pesquisadora, o qual poderá ser solicitado por você a qualquer momento. Os pesquisadores declaram que os dados serão mantidos por 5 anos, conforme item XI.2, alínea f, da Resolução CNS 466/2012.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, entre em contato através do e-mail: juliana.souza@fiocruz.br ou do telefone: (61) 3349 - 4616, das 8h às 18h, através de ligações ou mensagens de texto.

Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Fiocruz Brasília, nos telefones (61) 3329-4607 / 3329-4638, ou no seguinte endereço: Avenida L3 Norte, s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP: 70.904-130 - Brasília – DF. O horário de atendimento é de 2ª a 6ª feira, das 9:00 às 12:00 e das 14:00 às 17.

Ao assinar este documento, você declara estar ciente sobre o teor do projeto e consente, livre e voluntariamente, em participar desta pesquisa.

Por gentileza, grave os contatos para que posso nos contactar, caso necessário.

Nome do(a) participante:

Data:

Assinatura digital

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES DO LEVANTAMENTO (SURVEY)

Convido você a participar como voluntário(a) da pesquisa "ASPECTOS ORGANIZACIONAIS COMO CAPACIDADES ESTATAIS E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO DAS SERVIDORAS E SERVIDORES DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ ", cujo objetivo é produzir evidências sobre quais aspectos organizacionais têm mais influência no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz.

Caso aceite, após ler com atenção este documento e se considerar esclarecido(a) sobre as informações a seguir, fazer parte do estudo, assinale em “Li e concordo em participar da pesquisa”.

Para participar da pesquisa você deverá responder a um questionário eletrônico de autopreenchimento. São perguntas simples que visam compreender como diferentes perfis influenciam nas respostas sobre engajamento. O tempo estimado para a conclusão do questionário é de, aproximadamente, 10 minutos, em dia e horário escolhido por você, conforme sua conveniência. O questionário estará disponível até 30/06/2025.

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço ao responder o questionário, constrangimento ao se confrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua. Para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: você poderá optar por interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa sem qualquer prejuízo. Além disso, os questionários são anônimos e os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a sua identificação individual. Ainda assim, caso algum constrangimento ou desconforto ocorra, você deverá contatar a pesquisadora pelo telefone e/ou e-mail informados no final deste documento para que a providência adequada seja tomada. Ressalta-se que a pesquisadora se responsabiliza por esta pesquisa e, em caso de danos decorrentes de sua participação, você tem assegurado o direito a buscar indenização.

Em termos de benefício direto por sua participação você terá a oportunidade de demonstrar sua opinião, como servidor(a) da FIOCRUZ, sobre ações com o objetivo de melhorar o engajamento de servidores(as) da Instituição, e poderá beneficiar-se, futuramente e de forma indireta, com as contribuições que serão propostas para a Instituição por meio da

produção de conhecimento sobre o engajamento do trabalhador no serviço público. Você poderá obter informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa a qualquer momento que desejar, ao contatar a pesquisadora responsável. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro.

Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo, por se tratar de participação remota e realizada a partir de meios já disponíveis a você. Você não será identificado neste estudo e poderá desistir de participar a qualquer momento, sem que isso venha a lhe causar qualquer constrangimento ou prejuízo.

Após o encerramento do prazo de resposta, o arquivo salvo ficará arquivado com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo será apagado (deletado). Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando ela for finalizada.

Ao aceitar participar da pesquisa, é muito importante que você salve uma cópia deste termo com você. Caso prefira, também pode enviar uma mensagem para a pesquisadora solicitando uma cópia por e-mail.

Contato da pesquisadora responsável:

Nome: Juliana Bezerra de Souza

Endereço: Avenida L3 Norte, s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, Brasília - DF, 70904-130

Fone: (61) 3329-4616

E-mail: juliana.souza@fiocruz.br

Em caso de dúvidas sobre os aspectos éticos, você também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa que aprovou esta pesquisa no endereço Avenida L3 Norte, s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP: 70.904-130 - Brasília - DF. Telefone: (61) 3329-4500 e informar o número CAAE 87182725.0.0000.8027. Este comitê é um órgão colegiado que avalia as pesquisas com seres humanos, observando os interesses dos participantes e os cuidados em relação à sua integridade e dignidade, contribuindo assim com o desenvolvimento de pesquisas dentro dos padrões éticos nacionais e internacionais.

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DO GRUPO FOCAL COM GESTORES DA FIOCRUZ

- PESQUISADORA: Solicitar autorização para gravação da reunião. Confirmar recebimento dos TCLE.
- PESQUISADORA: Realizar apresentação inicial explicando o contexto e objetivo do grupo focal.
- FACILITADORA: Realizar atividade de “quebra-gelo”. Orientação aos participantes: escreva no *chat* um momento da sua trajetória na Fiocruz em que você se sentiu altamente engajado ou engajada. Enquanto isso, vamos fazer uma rodada de apresentação. Ao final, perguntar se alguém quer compartilhar o relato.
- FACILITADORA: conduzir o grupo, conforme questões abaixo:

(APOIO irá incluir as perguntas no *chat*)

Bloco	Pergunta
Bloco 1 – foco no contexto geral	1 - Para você, o que demonstra que um(a) servidor(a) da Fiocruz está engajado(a) no trabalho? E que não está? 2 - O que explica os diferentes níveis de engajamento entre os(as) servidores(as) da Fiocruz? 3 - Quais são os aspectos mais críticos que afetam o engajamento dos(as) servidores(as) da Fiocruz?
Bloco 2 – foco nas variáveis organizacionais (nível macro)	<i>Para a próxima pergunta, pedimos que vocês entrem no link que será colocado no chat. Lá vocês irão colocar suas respostas nos “post its” (podem copiar e colar novos post its, se for necessário). É uma espécie de “brainwriting”, em que não sabemos quem escreve o que.</i> 4 - Quais são as variáveis organizacionais da Fiocruz mais críticas para o engajamento? <i>Importante mencionar que não há resposta certa ou errada e que vocês devem responder com base no entendimento e percepção de cada um(a).</i> 5 - Políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento? Como e por quê?

Bloco 3 – foco em recomendações

6 - Se você pudesse eleger **uma** ação para melhorar o engajamento de servidores(as) na Fiocruz, qual seria? **(escrever no chat)**

Alguém tem dúvida sobre alguma das sugestões que foram dadas?

Vamos pedir agora para que vocês não utilizem mais o chat por alguns minutos para organizarmos a próxima atividade.

Agora vamos pedir para cada um de vocês escolher as três ações que consideram mais importantes, dentre as que a PESQUISADORA organizou no chat. Vocês irão escolher utilizando o “joinha”, ou seja, “curtir” a mensagem que traz a ação.

- FACILITADORA: Perguntar se tem mais alguma informação relevante sobre esse tema que não foi perguntada? (voltar a palavra para Juliana para fazer o fechamento?)
- PESQUISADORA: Realizar fala fechamento e pedir ao grupo para fazermos uma foto como registro.

APÊNDICE 4 – RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL À PERGUNTA 4

“QUAIS SÃO AS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS DA FIOCRUZ MAIS CRÍTICAS PARA O ENGAJAMENTO?”, DE MODO ANÔNIMO, EM DOCUMENTO DO *GOOGLE DOCS*

Clima organizacional

EscA falta reva aqui

Cultura Organizacional

Disponibilidade de recursos

Significância do seu trabalho

Política - interesses políticos

falta de perspectiva quanto a carreira

governança democrática; condições de trabalho

falta de qualificação das chefias imediatas

Infraestrutura e Recursos de Trabalho

Sobrecarga de Trabalho

Escreva aqui

falta de oportunidades em outros setores/áreas

Perfil

Falta de participação no planejamento

Escreva aqui

Clareza dos
planos projetos
por parte da
instituição

despreparo
das chefias
para motivar
os servidores

Ausência de
espaços
participativos
nas unidades

Falta de informação
sobre resultados dos
planos e projetos

Falta de
integração entre
projetos, gerando
retrabalhos

Não há um sistema
de recompensas
para servidores
engajados

Escreva aqui

Escreva aqui

APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA FIOCRUZ

Pesquisa sobre Engajamento no Trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz

Este questionário faz parte da minha pesquisa de doutorado no **Doutorado Profissional em Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (DPPP/ENAP)**.

O objetivo é **testar o efeito de diferentes práticas institucionais no engajamento no trabalho de servidores e servidoras da Fiocruz**.

Estimamos um tempo de resposta de cerca de **10 minutos**.

Juliana Bezerra de Souza (Analista de Gestão em Saúde)

"Pessoas engajadas resolvem problemas complexos. Engajar pessoas é, portanto, resolver grande parte dos nossos desafios como sociedade." (Dan Ariely - Economista comportamental)

* Obrigatória

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Todas as respostas são **anônimas**, e **nenhuma informação pessoal** (como nome, e-mail ou número de documento) será solicitada, armazenada ou compartilhada.

Acesse aqui o TCLE:

https://drive.google.com/file/d/1kVEniVN8RIJYUVHiRbVgIF4S5FWv94dl/view?usp=drive_link

*

- ☐ Li e concordo em participar da pesquisa
- ☐ Não concordo em participar da pesquisa

2. ESTA PESQUISA TEM FOCO NOS(AS) SERVIDORES(AS) DA FIOCRUZ. QUAL DAS OPÇÕES ABAIXO REPRESENTA SUA RELAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO? *

- ☐ Servidor(a) Fiocruz atuando na Fiocruz
- ☐ Servidor(a) Fiocruz atuando em outro órgão ou instituição
- ☐ Servidor(a) de outro órgão ou instituição atuando na Fiocruz
- ☐ Servidor(a) aposentado(a)
- ☐ Não sou servidor(a)
- ☐ Outra situação

3. Vimos que você marcou "Outra situação" na questão anterior. Então, descreva qual é a sua relação com a instituição.

CONTE MAIS SOBRE VOCÊ (PARTE 1)

O objetivo desta seção é compreender como diferentes perfis influenciam nas respostas sobre engajamento.

4. Qual seu cargo? *

- ☐ Analista de Gestão em Saúde
- ☐ Analista de Gestão em Saúde
- ☐ Assistente Técnico de Gestão em Saúde
- ☐ Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
- ☐ Pesquisador em Saúde Pública
- ☐ Técnico em Saúde Pública
- ☐ Tecnologista em Saúde Pública
- ☐ Outro

5. Atualmente, você é de qual "unidade" da Fiocruz? *

- ☐ Coordenações ligadas à Presidência
- ☐ Presidência, Diretoria Executiva e Vice-Presidências
- ☐ Unidades e Escritórios Regionais
- ☐ Unidades no Rio de Janeiro

6. Especifique em qual das coordenações você atua. *

- ☐ COGEAD
- ☐ COGEPE
- ☐ COGEPLAN
- ☐ COGETIC
- ☐ COGIC
- ☐ Coordenação de Vigilância em Saúde e Laboratórios de Referência
- ☐ CQuali - Coordenação de Qualidade
- ☐ Outra

7. Especifique em qual das Unidades ou Escritórios Regionais você atua. *

- ☐ Fiocruz Amazônia / Instituto Leônidas e Maria Deane
- ☐ Fiocruz Bahia / Instituto Gonçalo Moniz
- ☐ Fiocruz Brasília / Gerência Regional de Brasília (Gereb)
- ☐ Fiocruz Ceará
- ☐ Fiocruz Mato Grosso do Sul
- ☐ Fiocruz Minas / Instituto René Rachou
- ☐ Fiocruz Paraná / Instituto Carlos Chagas
- ☐ Fiocruz Pernambuco / Instituto Aggeu Magalhães
- ☐ Fiocruz Piauí
- ☐ Fiocruz Rondônia
- ☐ Outra

8. Especifique em qual área da Presidência, Diretoria Executiva ou Vice-Presidências você atua. *

- ☐ Auditoria Interna
- ☐ CEE - Centro de Estudos Estratégicos
- ☐ Cooperação Social
- ☐ CEDIPA
- ☐ CCS - Comunicação Social
- ☐ Corregedoria Setorial
- ☐ Diretoria Executiva
- ☐ Escritório de Captação de Recursos
- ☐ Estratégia Fiocruz para Agenda 2030
- ☐ Gabinete da Presidência
- ☐ Ouvidoria
- ☐ Presidência
- ☐ Procuradoria Federal
- ☐ Programa de Integridade
- ☐ Programa Institucional Violência e Saúde
- ☐ VPAPS - Vice-Presidência de Ambiente, Atenção e Promoção da Saúde
- ☐ VPEIC - Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação
- ☐ VPPCB - Vice-Presidência de Pesquisa e Coleções Biológicas
- ☐ VPPIS - Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde
- ☐ VPSGRI - Vice-Presidência de Saúde Global e Relações Internacionais
- ☐ Unidade de Controle Interno (UCI)
- ☐ Outra

9. Especifique em qual das Unidades no Rio de Janeiro você atua. *

- ☐ COC
- ☐ ENSP
- ☐ EPSJV
- ☐ Fiocruz Mata Atlântica
- ☐ Fiocruz Petrópolis / Fórum Itaboraí
- ☐ ICTB
- ☐ ICICT
- ☐ Farmanguinhos
- ☐ Bio-Manguinhos
- ☐ INCQS
- ☐ INI
- ☐ IFF
- ☐ IOC
- ☐ Outra

CONTE MAIS SOBRE VOCÊ (PARTE 2)

O objetivo desta seção é compreender como diferentes perfis influenciam nas respostas sobre engajamento.

10. Você atua ou já atuou junto a outra(s) Unidade(s) da Fiocruz? Se sim, qual(is)?

11. Há quanto tempo você trabalha na Fiocruz? *

- ☐ menos de 5 anos
- ☐ de 5 a 9 anos
- ☐ de 10 a 14 anos
- ☐ de 15 a 19 anos
- ☐ de 20 a 24 anos
- ☐ de 25 a 29 anos
- ☐ 30 anos ou mais

12. Qual seu nível de escolaridade? (Considere o maior grau de escolaridade que possui.) *

- ☐ Ensino Médio / Técnico
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outra

13. Você atua ou já atuou como líder de equipe(s)? (Marque a equipe com o maior número de pessoas que você já liderou.) *

- ☐ Sim, equipe de até 5 pessoas.
- ☐ Sim, equipe de 6 a 20 pessoas.
- ☐ Sim, equipe de mais de 21 ou mais pessoas.
- ☐ Não atuo nem nunca atuei como líder de equipe(s).

14. Idade: em qual destas faixas etárias você está? *

- ☐ 18 a 27 anos
- ☐ 28 a 37 anos
- ☐ 38 a 47 anos
- ☐ 48 a 57 anos
- ☐ 58 a 67 anos
- ☐ Mais de 67 anos

15. Gênero: como você se identifica? *

- ☐ Mulher
- ☐ Homem
- ☐ Pessoa não binária
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Prefiro me autodescrever

16. Faça sua autodescrição**ENGAJAMENTO NO TRABALHO (PARTE 1)**

O objetivo desta seção é conhecer sua percepção sobre as afirmações apresentadas nas próximas questões.

Essas afirmações referem-se aos sentimentos de pessoas em relação ao trabalho, com base na *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES).

ENGAJAMENTO NO TRABALHO (PARTE 2)

Nesta parte, serão apresentadas 3 (três) ações com o objetivo de melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ. Queremos saber qual sua percepção sobre cada uma delas.

18. Ação 1 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Os(as) gestores(as) e lideranças da sua Unidade irão participar de um Programa de Formação Continuada de Lideranças, com foco em gestão de pessoas, empatia e visão de futuro.

Que nota você atribui a essa ação? *



19. Ação 2 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Sua Unidade propõe a criação de espaços participativos de discussão para formular planos para a Unidade e divulgar os resultados alcançados.

Que nota você atribui a essa ação? *



20. Ação 3 para melhorar o engajamento de servidores(as) da FIOCRUZ

Sua Unidade anuncia que promoverá o reconhecimento e a valorização dos(as) servidores(as) por meio de homenagens e da entrega de itens simbólicos e personalizados.

Que nota você atribui a essa ação? *



21. Em sua opinião, qual(is) ação(ões) a FIOCRUZ poderia promover para melhorar o engajamento de seus servidores(as)?

APÊNDICE 6 – PAINEL DE GESTÃO COM OS DADOS COLETADOS NA ETAPA DE LEVANTAMENTO (SURVEY)



Imagem da primeira aba do painel: Perfil dos respondentes

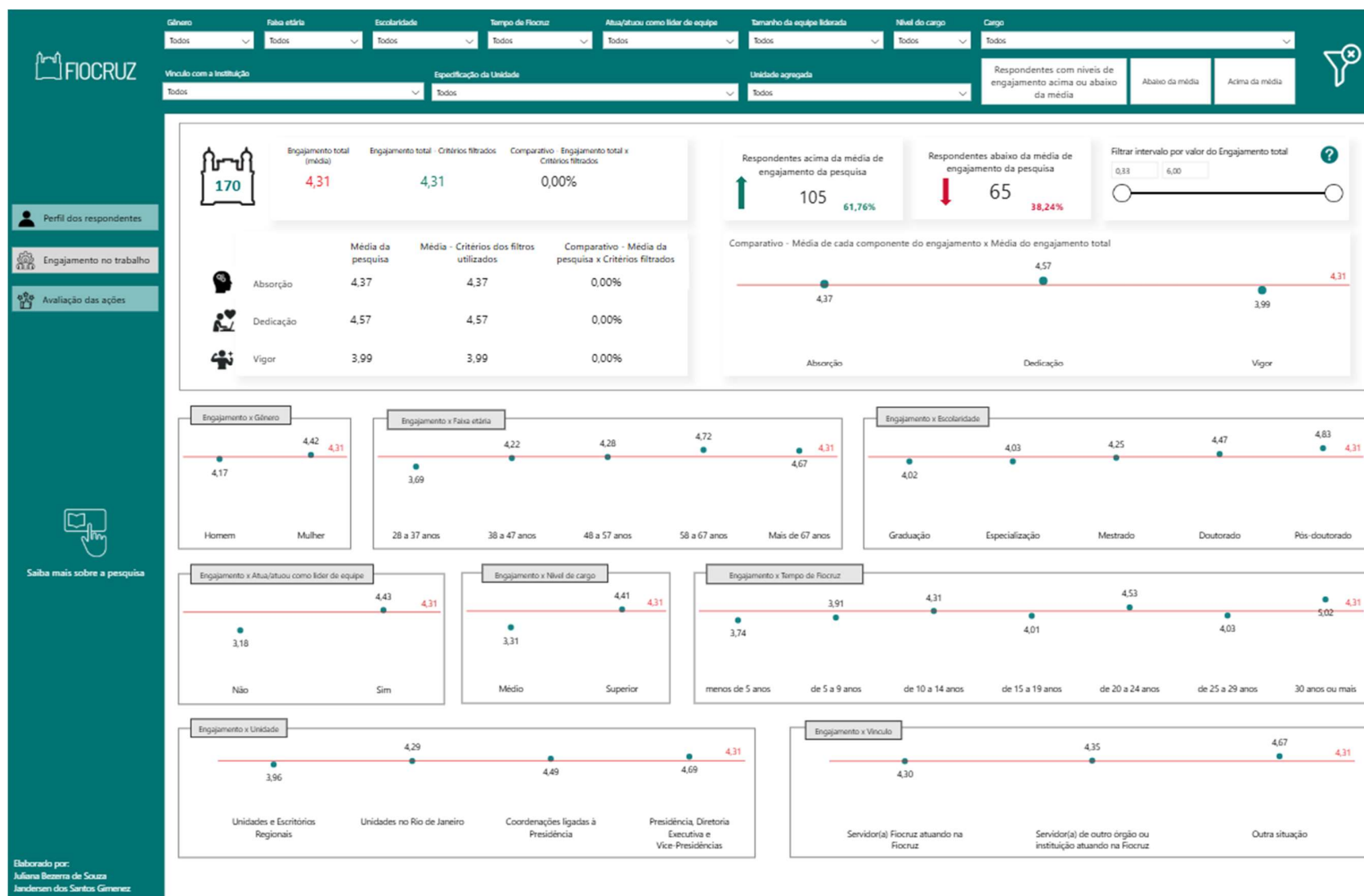


Imagem da segunda aba do painel: Engajamento no trabalho

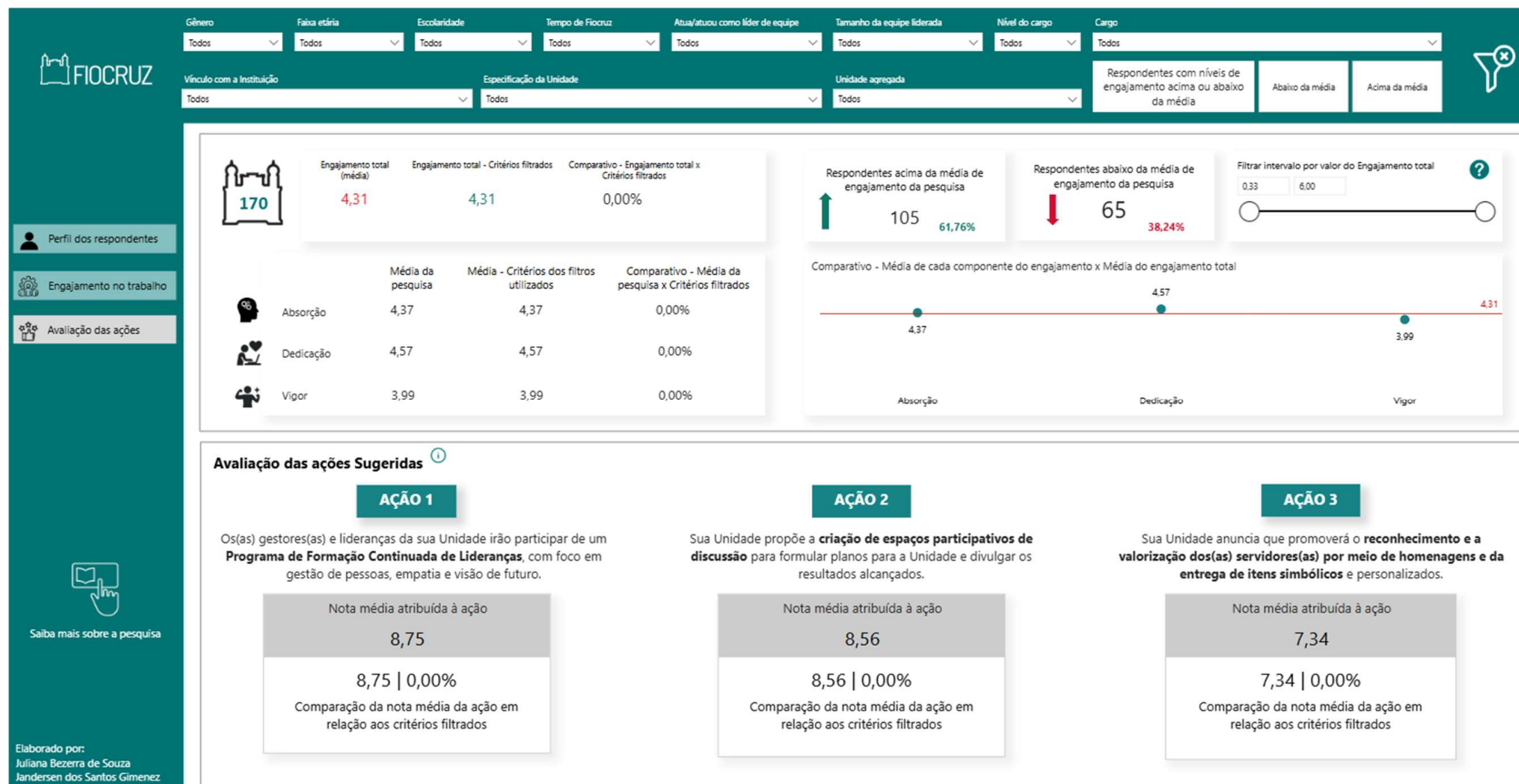


Imagem da terceira aba do painel: Avaliação das ações

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DO BEM-ESTAR E TRABALHO (UWES), VERSÃO REDUZIDA DE 9 (NOVE) ITENS.

Work & Well-being Survey (UWES) © Questionário do Bem estar e Trabalho

Wilmar B. Schaufeli

Trad.: Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) - 2008

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Freqüentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. _____ Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. _____ No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
3. _____ Estou entusiasmado com meu trabalho.
4. _____ Meu trabalho me inspira.
5. _____ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
6. _____ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
7. _____ Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
8. _____ Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
9. _____ "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.

© Schaufeli & Bakker (2003). A utilização do Questionário do Bem estar e Trabalho (UWES) esta autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a não ser que haja uma permissão prévia e escrita dos autores.

Fonte: Schaufeli e Bakker (2009, p.50).