

Efeitos de Práticas Gerenciais no Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos

Marizaura Reis de Souza Camões¹ , Adalmir de Oliveira Gomes² 
& Rafael Barreiros Porto² 

¹*Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, Brasília, DF, Brasil*

²*Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil*

RESUMO – O engajamento no trabalho é considerado um dos principais preditores de desempenho no setor público. Práticas gerenciais são instrumentos importantes para aumentar o engajamento no trabalho. Este estudo teve como objetivo testar o efeito de três práticas gerenciais – continuidade de projetos, avaliação de desempenho e promoção por resultados no engajamento no trabalho de servidores públicos federais. Para isso, foi realizado um experimento intrassujeito. Resultados mostram que a continuidade de projetos é a intervenção com maior efeito no engajamento. A avaliação de desempenho, por sua vez, gera efeito negativo. Quando combinadas, a promoção por resultados e a continuidade de projetos parecem ser as alternativas mais eficazes para reforçar o engajamento no trabalho de servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: engajamento no trabalho, experimento, serviço público

Effects of Management Practices on Work Engagement of Public Servants

ABSTRACT – Work engagement is considered by experts to be one of the main predictors of performance in the public sector. Management practices are important instruments for increasing engagement at work. This study aimed to test the effect of three management practices – project continuity, performance evaluation, and results-based promotion on the work engagement of federal public servants. For this, an intra-subject experiment was carried out. Results show that project continuity is the intervention with the greatest effect on engagement, and performance evaluation, in turn, generates a negative effect. When interventions are combined, promotion by results and project continuity appear to be the most effective alternatives to reinforce public servants' work engagement.

KEYWORDS: work engagement, experiment, public service

Há relativo consenso na literatura de que diferentes intervenções nos modelos de gestão do capital humano nas organizações, as chamadas práticas de Gestão de Pessoas (GP), devem ser tratadas como elemento central para o sucesso das organizações, pois influenciam positivamente o desempenho no trabalho (Ahmed et al., 2016). Levantamento realizado por Jiang et al., (2012) identificaram que as práticas de GP podem ter como foco garantir pessoas qualificadas no trabalho – como recrutamento abrangente, seleção rigorosa e treinamento contínuo; aumentar a motivação – como gestão e avaliação de desempenho, incentivos e recompensas, promoção e desenvolvimento de carreira; e meios para

garantir que as pessoas usem suas habilidades e motivação para atingir objetivos organizacionais – como design flexível de trabalho, equipes de trabalho e compartilhamento de informação. Existem evidências de que as práticas com foco no aumento da motivação têm relação positiva e direta com o engajamento no trabalho, uma vez que possibilitam recompensar as pessoas ao longo da sua vida profissional (Karatepe, 2013; Rich et al., 2010; Salanova et al., 2005).

Engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). No setor público, o engajamento está

amplamente associado à motivação intrínseca, em especial, à denominada *Public Service Motivation* – PSM (Fletcher et al., 2019). Vandenabeele et al. (2013) argumentam que a geração de significado do trabalho – definido como a percepção de que o trabalho realizado tem um propósito maior e contribui para o bem-estar da sociedade – se dá por meio de práticas que garantam a percepção dos objetivos estratégicos da organização e sua entrega de resultados por meio dos projetos estratégicos. Para os autores, essas práticas aumentam a percepção de estar gerando valor público e, consequentemente, a PSM – preditora de engajamento no trabalho no setor público.

A despeito da relevância, há insuficiência de pesquisas sobre as práticas de GP e sua relação com o engajamento no trabalho (Memom et al., 2020; Urbini et al., 2021; Van De Voorde et al., 2016). Embora haja autores que afirmam que o engajamento no trabalho depende da eficácia da implementação de práticas de GP (Truss et al., 2013), há poucas evidências sobre as relações empíricas entre as práticas de GP, o engajamento e o desempenho no trabalho (Camões & Gomes, 2021; Camões et al., 2023; Camões & Gomes, 2024). Além disso, alguns estudos mostram que práticas aplicadas de maneira inadequada podem gerar efeitos contrários ao esperado em relação ao engajamento de funcionários (Guo et al., 2019). Tais efeitos negativos podem ser ainda mais prejudiciais da presença de traços patológicos da personalidade e adaptabilidade de carreira (Salvador et al., 2022).

A avaliação de desempenho e as oportunidades de promoção na carreira são apontadas por especialistas como as práticas de GP mais relevantes na geração de engajamento (Camões et al., 2023; Jiang et al., 2012). Existe um esforço da administração pública brasileira no sentido de implementar essas duas intervenções. A análise dos normativos brasileiros, desde a criação do antigo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, demonstra diversos movimentos regulatórios no sentido de propor a instituição da avaliação de desempenho e promoção na carreira¹. No que tange à avaliação de desempenho, Elvira e Bruno-Faria (2021) evidenciaram a sua ineficácia na implementação e uma rejeição do processo por parte de servidores e supervisores. Os autores apontam que seguir todas as etapas do ciclo de avaliação, assegurando a pactuação de metas e as consequências para os resultados, é recomendável para que essa prática surta os efeitos desejados no contexto público brasileiro.

Os estudos sobre engajamento no trabalho, em sua maioria, têm como base teórica principal o modelo *Job-Demands Resources* (JD-R) que afirma que a presença de recursos organizacionais prediz o engajamento no trabalho por meio de um processo motivacional (Camões & Gomes, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). Diversos estudos foram realizados no contexto brasileiro a respeito do engajamento no trabalho, em grande parte utilizando o modelo JD-R, como De Moraes e Teixeira (2017), Andrade (2019), Corrêa et

al. (2020), De Moraes e Teixeira (2020), Camões e Gomes (2021), Mavigno e Mainardes (2021), Camões et al. (2023) e Camões e Gomes (2024).

O estudo realizado por Corrêa et al. (2020) sugere que a ausência de critérios para promoção na administração pública federal brasileira afeta negativamente a motivação de desempenho de servidores. Não há, contudo, estudos analisando os efeitos dessas práticas no engajamento no trabalho no contexto brasileiro (Camões & Gomes, 2021). Estudo realizado por Camões et al. (2023) sobre antecedentes de engajamento não encontrou referência a práticas de avaliação de desempenho e a possíveis efeitos no engajamento. Contudo, as oportunidades profissionais, em especial a ocupação de um cargo ou função, apareceram como antecedentes de engajamento.

Outro achado relevante, ressaltado por Camões et al. (2023), é que os momentos de transição administrativa, nos quais ocorrem as mudanças de posições gerenciais e, consequentemente, a interrupção de projetos relevantes, foram apontados por grande parte dos entrevistados do estudo como os momentos de maior desengajamento. Na literatura, esse fenômeno foi descrito no trabalho de Bauer et al. (2012) como *policy dismantling*. Na administração pública brasileira, o *policy dismantling* foi apontado como uma das consequências da descontinuidade administrativa (Spink, 1987). Embora esse fenômeno não apareça como uma das variáveis relevantes na literatura de engajamento no trabalho no setor público (ver meta-análise de Fletcher et al., 2019), justifica-se sua investigação aprofundada neste artigo. Além disso, é preciso ressaltar que os resultados dos projetos podem afetar a percepção de significado do trabalho e, consequentemente, a motivação de servidores (Vandenabeele et al., 2012), preditora de engajamento no trabalho no setor público.

Tendo em vista a relevância de compreender o efeito de práticas gerenciais no engajamento no trabalho a partir da análise de um contexto específico, este estudo tem como objetivo testar três intervenções, de forma isolada e combinada, e seus efeitos no engajamento no trabalho. Considerando os achados de estudos anteriores, optou-se pelo teste das seguintes intervenções: (a) avaliação de desempenho individual por metas; (b) resultados dos projetos como critério para promoção por meio de ocupação de cargos e funções; e (c) continuidade de projeto que gere resultados relevantes no momento de transição administrativa. Para isso, optou-se pelo desenho de estudo experimental junto a servidores do Poder Executivo Federal brasileiro.

Este estudo se justifica no sentido de ampliar o conhecimento sobre os efeitos de práticas de GP no engajamento no trabalho. Além disso, pode pautar os *policymakers* e responsáveis por práticas de GP nas organizações federais sobre escolhas promissoras a partir de evidências. O artigo apresenta o levantamento de literatura e as hipóteses de pesquisa, o delineamento metodológico e os principais achados e contribuições do estudo.

¹ Vide Lei 3.780 de 1960; Lei 5.467 de 1970; Decreto 80.602/1977; Decreto 84.669/1980; Lei 8.112/1990; MP 1.548/1995; EC 19/1998; Decreto 4.247/2002; Lei 11.784/2008; Decreto 7.133/2010.

PREDITORES DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Avaliação de desempenho e engajamento no trabalho

A literatura a respeito de engajamento no trabalho tem evidenciado a relação positiva entre engajamento e indicadores de desempenho, como a produtividade individual (Christian et al., 2011). Entre as medidas utilizadas para mensurar os resultados no trabalho em relação ao engajamento estão o autorrelato (Alfes et al., 2013; Matta et al., 2015) e as notas de avaliação de desempenho dadas pelas chefias imediatas (Halbesleben & Wheeler, 2008; Matta et al., 2015). Existem evidências de associação positiva entre engajamento no trabalho e resultados de avaliação de desempenho realizada pela chefia imediata (Rich et al., 2010) e pelos pares (Bakker et al., 2012). Apesar disso, essa relação precisa ser revista, uma vez que os padrões comportamentais das chefias podem ter influência significativa (Schoorman, 1988; Zivnуска et al., 2004).

Estudo de Guo et al. (2019) demonstrou que, em organizações caracterizadas como altamente políticas, a relação entre avaliação de desempenho individual e engajamento no trabalho pode se dar de forma negativa. Isso ocorre porque a política organizacional pode influenciar as chefias, impedindo-as de avaliar os funcionários com precisão e objetividade (Guo et al., 2019). Se os funcionários percebem que as decisões são tomadas politicamente – como avaliações e promoções – essas políticas são vistas como demandas obstáculo (i.e., *hindrance demands*) e podem acarretar a redução do engajamento no trabalho (Karatepe, 2013). Uma das formas de minimizar essa distorção seria pautar as avaliações de desempenho em metas pactuadas entre a chefia imediata e o servidor, conforme estudo realizado no serviço público brasileiro por Elvira e Bruno-Faria (2021).

Considerando as evidências de estudos anteriores (Camões et al., 2023) e o fato de a avaliação de desempenho individual ser uma das mais relevantes práticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira (Camões, 2019), é importante testar seu efeito no engajamento no trabalho de servidores públicos. Assim, a primeira hipótese (H1) deste estudo, apoiada nos achados de Elvira e Bruno-Faria (2021), sustenta que, caso seja pautada em metas, pode existir uma relação positiva entre avaliação de desempenho e engajamento no trabalho. Isso porque as metas minimizam a subjetividade da avaliação e, supostamente, fazem com que a avaliação se associe aos resultados que precisam ser entregues para a organização ou para a sociedade, a depender do setor de atuação do servidor.

H1. A avaliação de desempenho por metas tem efeito positivo no engajamento no trabalho de servidores públicos.

Promoção por resultados e engajamento no trabalho

Existem diversos estudos que buscam compreender a relação entre engajamento no trabalho e desenvolvimento na carreira por meio de promoções (Albrecht, 2012; James et al., 2011) e oportunidades profissionais (Bakker & Demerouti, 2007). No mesmo sentido, há evidências de correlação positiva entre desenvolvimento na carreira e engajamento (Ahmed et al., 2017; Albrecht, 2012).

Estudo de Anitha (2014) demonstrou que políticas de promoção consideradas justas incentivam funcionários públicos a se engajarem na organização. Oportunidades de promoção no cenário organizacional geram alto nível de engajamento dos funcionários em seu trabalho (Choo et al., 2013). A falta de oportunidades, da mesma forma, pode ser fator desengajador relevante. Como afirmam Sardar et al. (2011), trabalhadores tendem a ser engajados no trabalho se houver uma política de promoção justa e transparente. Assim, a oportunidade de ser promovido funciona como um gatilho para aumentar o nível de engajamento de funcionários públicos (Schaufeli & Salanova, 2010).

Na administração pública federal brasileira, o modelo de progressão se dá por meio de regras específicas de carreira e, em sua maioria, depende apenas de senioridade (Correa et al., 2020). As oportunidades de promoção, por sua vez, ocorrem por meio da ocupação de cargos e funções comissionadas. Como se trata de nomeações discricionárias, há grande espaço para o chamado *political appointment*, com influência das redes de relações pessoais na ocupação desses cargos (Lopez et al., 2015). Estudo de Camões et al. (2023) mostrou também que a ocupação desses cargos por pessoas consideradas despreparadas pode ser fator mobilizador de uma redução no engajamento no trabalho.

Estudo de Corrêa et al. (2020) apontou indícios negativos da falta de uso de resultados como critérios para promoção, motivação e desempenho no serviço público brasileiro. Os autores apontam o fato de que os servidores públicos federais brasileiros têm três alternativas caso queiram um aumento real de salário: esperar as progressões automáticas de carreira, que em geral finalizam antes dos 20 anos de trabalho; ser aprovado em um concurso público com maior remuneração; ou ocupar um cargo ou função comissionada.

Quando os servidores percebem que houve uma oportunidade, em geral ofertada pelas chefias, de ocupação de um cargo ou função a partir de resultados do trabalho, isso aumenta o engajamento (Camões et al., 2023). Ou seja, oportunidades de promoção a partir dos resultados do trabalho aparecem como variável antecedente do engajamento no trabalho. Com isso, a segunda hipótese (H2) da pesquisa sustenta uma relação positiva entre resultados como critérios

para promoção ou promoção por resultados e o engajamento no trabalho de servidores públicos. No caso específico deste estudo, pretende-se testar uma prática organizacional formal, ou seja, o uso dos resultados como critérios em processos seletivos para ocupação de cargos e funções comissionadas.

H2. A promoção por resultados tem efeito positivo no engajamento no trabalho de servidores públicos.

Continuidade de projetos e engajamento no trabalho

A interrupção de políticas e projetos que geram resultados relevantes tem sido alvo de estudos e foi amplamente descrita no trabalho de Bauer et al. (2012). Segundo os autores, esse processo do chamado “desmantelamento de políticas públicas” trata-se de “uma mudança de natureza direta ou indireta, oculta ou simbólica que diminui o número de políticas numa determinada área e reduz o número de instrumentos de política utilizados e/ou diminui a sua intensidade” (p. 35). Ainda segundo os autores, esse processo de desmantelamento geralmente acontece por meio de cortes, reduções ou até extinção de políticas, programas ou projetos relevantes e, em geral, ocorre em momentos de austeridade fiscal (Bauer et al., 2012).

No contexto da administração pública federal brasileira, o desmantelamento de políticas públicas ocorre, em especial, nos momentos logo após as transições de governo, quando são realizadas nomeações de cargos e funções (Freire et al., 2014). A literatura relata que o fenômeno do desmantelamento de políticas públicas é descrito, às vezes, como descontinuidade administrativa e ocorre, em especial, como consequência da necessidade de distribuição dos cargos de confiança nas organizações públicas como parte das estratégias do presidencialismo de coalizão (Spink, 1987).

A descontinuidade de projetos teve destaque nos estudos de Sa e Silva (2021) e de Camões et al. (2023) sobre o desmantelamento com servidores. Muitos dos entrevistados no estudo de Camões et al. (2023), por exemplo, apontaram uma relação negativa entre descontinuidade de projetos e engajamento. Além disso, o estudo indicou forte efeito negativo da descontinuidade de projetos no comportamento de servidores. Segundo Sa e Silva (2021), esse efeito pode gerar desarranjos na burocracia federal e, consequentemente, erosão da capacidade estatal na entrega de políticas públicas.

Ainda em relação ao estudo de Camões et al. (2023), os servidores entrevistados apontaram como o momento de maior engajamento quando estavam em um projeto gerador de significado para o trabalho, pois percebiam a relevância das entregas para agregar valor para a organização ou para a sociedade em geral. Por outro lado, nos momentos de transição administrativa, em que uma nova gestão interrompe um projeto relevante, foram apontados como momentos de maior desengajamento. Projetos relevantes são aqueles que de fato impactam, direta ou indiretamente, as entregas para a sociedade. Assim, com base nos achados de estudos anteriores, a terceira hipótese (H3) deste estudo aponta

uma relação positiva entre a continuidade de projetos e o engajamento no trabalho de servidores públicos. A proposta é testar o efeito no engajamento no momento da chegada de uma nova gestão que, a partir da percepção dos resultados positivos de um projeto, opta pela sua continuidade com o mesmo suporte, ou seja, mantendo as pessoas, o orçamento e os cargos.

H3. A continuidade de projetos tem efeito positivo no engajamento no trabalho de servidores públicos.

Combinação de práticas e engajamento no trabalho

Além de testar as intervenções isoladas, optou-se por testar também as intervenções de forma combinada, em especial, devido aos resultados de estudos anteriores (Camões et al., 2023; Elvira e Bruno-Faria, 2021; Gargantini et al., 2022). Assim, parte-se do pressuposto de que tanto as estratégias extrínsecas (avaliação e promoção) quanto as intrínsecas (continuidade dos projetos) são relevantes no engajamento no trabalho, de modo que parece razoável supor que a implementação de práticas combinadas, nesse sentido, aumentaria o efeito no engajamento.

O estudo de Elvira e Bruno-Faria (2021) aponta que uma das razões da baixa efetividade da avaliação no contexto do setor público brasileiro, além de não ser relacionada a metas, está no fato de não haver consequências concretas para quem está sendo avaliado. Nesse sentido, a avaliação por metas combinada com resultados como critérios para promoção pode ter efeito positivo no engajamento. Da mesma forma, a continuidade do projeto pode gerar significado na avaliação por metas, uma vez que as metas pactuadas se relacionam aos resultados do projeto. Assim, a continuidade do projeto tem potencial para gerar significado no trabalho. A promoção por resultado, por sua vez, atua como mobilização extrínseca e, quando apresentada de forma combinada, também pode gerar efeito positivo no engajamento no trabalho.

Estudo de Gargantini et al. (2022) demonstrou que intervenções combinadas são mais efetivas para o engajamento no trabalho quando comparadas a investir esforços em apenas uma única estratégia. Considerando os achados dos estudos anteriores, a quarta hipótese deste artigo e suas hipóteses derivadas apontam para uma relação positiva entre a combinação das intervenções propostas e o engajamento no trabalho.

H4. As intervenções combinadas – avaliação de desempenho por metas, promoção por resultado e continuidade de projetos – geram maior efeito positivo no engajamento no trabalho de servidores públicos, se comparadas com a presença isolada de cada intervenção.

H4.1 A avaliação de desempenho por metas combinada com a promoção por resultado gera maior efeito no engajamento no trabalho de servidores públicos, se comparado com a presença isolada de cada intervenção.

H4.2 A promoção por resultado combinada com a continuidade de projetos gera maior efeito positivo no engajamento no trabalho de servidores públicos, se comparado com a presença isolada de cada intervenção.

H4.3 A avaliação de desempenho por metas combinada com a continuidade de projetos gera maior efeito no engajamento no trabalho de servidores públicos, se comparado com a presença isolada de cada intervenção.

MÉTODO

A pesquisa experimental intra-sujeitos foi desenhada para explicar como três intervenções – avaliação de desempenho por metas, promoção por resultado e continuidade de projetos – afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais. O desenho do experimento realizado nesta pesquisa foi guiado pelo formato de *Randomised Controlled Trial* (RCT), proposto por Haynes et al. (2012). O delineamento previu as variáveis independentes presentes de forma isolada ou combinadas.

A Tabela 1 mostra o delineamento testado na pesquisa, com as variáveis independentes dispostas de forma isolada ou combinada, bem como os diferentes grupos formados.

Variáveis e Delineamento

A Variável Dependente (VD) é o engajamento no trabalho e foi operacionalizada por meio de duas medidas. A primeira é a percepção dos servidores e tem como base a versão reduzida em português da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), instrumento traduzido por Porto-Martins e Benevides-Pereira (2008) e validado no Brasil por diversos estudos, conforme apontam Martins e Machado (2022). O processo de validação semântica, realizado com 8 (oito) servidores públicos federais de diferentes organizações, resultou em pequenos ajustes nos itens visando aumentar a clareza.

A segunda medida de engajamento no trabalho utilizada no experimento é a quantidade de horas produtivas, que considera um comportamento observável e mensurável e está relacionada com a dimensão absorção de engajamento no trabalho, que diz respeito ao nível intenso de concentração e atenção no trabalho, conforme a definição de Schaufeli et al. (2002). Os instrumentos de coleta estão detalhados no Apêndice B.

As Variáveis Independentes (VI) são as três intervenções feitas pelos pesquisadores: (a) a presença de avaliação de desempenho individual por metas (avaliação); (b) a presença de resultado como critério para promoção, ou seja, os servidores com melhores resultados terão prioridade na ocupação de cargos e funções (promoção); e (c) a presença de continuidade de projetos relevantes em contextos de mudanças administrativas (continuidade de projeto). Para a mensuração das VIs, foi utilizada a metodologia de vinhetas (Silva et al., 2018), seguindo as recomendações de Atzmüller e Steiner (2010). O uso de vinhetas foi escolhido por garantir que todos os participantes sejam expostos às mesmas condições experimentais. Isso facilita a identificação de relações causais, pois reduz a interferência de variáveis extrínsecas (Atzmüller & Steiner, 2010).

O método de vinhetas pode ser delineado em um texto controle com a inserção de cenários específicos para cada intervenção que se pretende testar no experimento (Silva et al., 2018). Os resultados do estudo de Camões et al. (2023) foram importantes na construção do texto controle e das vinhetas usadas no experimento. Vinhetas são descrições de pessoas ou situações sociais que apresentam fatores para que o respondente possa fazer um julgamento e tomar uma decisão (Wason et al., 2002). Podem ser descritas como “uma breve descrição de situações hipotéticas sobre a vida das pessoas que são importantes para um determinado domínio de interesse” (Silva et al., 2018, p. 17).

O texto controle simula um cenário fictício, mas verossímil, de uma servidora pública que chamamos de ‘Ana’. Esse texto foi validado semanticamente com um grupo de sete servidores públicos, buscando verificar se o texto gerava identificação, se o cenário construído era compreensível e se foi possível perceber diferença entre as duas histórias apresentadas (ver roteiro do pré-teste no Apêndice A). O texto controle foi ajustado com base nos resultados do pré-teste. Em seguida, foi realizada uma nova rodada de testes, com aplicação em 77 servidores públicos. O objetivo foi verificar o tempo de resposta, o entendimento do instrumento e a diferenciação entre as respostas. Essas etapas de teste possibilitaram o aprimoramento do texto controle e das vinhetas utilizados no experimento (disponíveis no Apêndice C).

Além das adaptações semânticas, foi realizada uma adaptação no instrumento UWES, visando adequá-lo à percepção dos respondentes a respeito da personagem da vinheta criada para o experimento.

Amostra e Coleta de Dados

A população foco do estudo é formada por servidores da administração pública federal brasileira, ou seja, servidores públicos efetivos do Poder Executivo Federal, excluindo servidores de universidades e institutos federais, em virtude da peculiaridade dos modelos de gestão dessas organizações. A coleta foi realizada utilizando a base de alunos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que contém dados de mais de 300 mil servidores federais. Inicialmente, foi feito um sorteio aleatório que selecionou, dentre a população total, 15 mil servidores para participar do estudo. Após a limpeza dos dados, com exclusão de e-mails não válidos, a população final foi de 14.261 participantes.

Entre os dias 10 e 20 de abril de 2022, foi enviado o instrumento de pesquisa por e-mail, utilizando a ferramenta

Qualtrics, que sorteia aleatoriamente os respondentes a cada um dos grupos descritos na modelagem do experimento. Após a retirada de respostas incompletas (*missings*), foram obtidos 846 instrumentos com respostas completas, significando cerca de 100 respondentes por grupo. Todos os participantes assinaram um formulário com um termo de livre consentimento na participação na pesquisa e foram informados sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento.

Na aplicação do experimento, os servidores em cada grupo receberam, inicialmente, o texto controle com a história de Ana e foram convidados a responder às duas medidas de engajamento, sempre com base na percepção de como seriam as respostas de Ana. Na sequência, o texto controle foi novamente apresentado, mas dessa vez com o acréscimo de uma ou mais vinhetas, a depender do grupo (ver Tabela 1). Os servidores respondiam novamente às duas medidas, dessa vez considerando o novo cenário em que Ana se encontrava.

Tabela 1 - Delineamento experimental

Grupo	Hipótese	Avaliação de desempenho por metas	Continuidade de projetos	Promoção por resultados
G1	H4	Presença	Presença	Presença
G2	H1	Presença	Ausência	Ausência
G3	H4.1	Presença	Ausência	Presença
G4	H4.3	Presença	Presença	Ausência
G5	H4.2	Ausência	Presença	Presença
G6	H2	Ausência	Ausência	Presença
G7	H3	Ausência	Presença	Ausência
G8	Controle	Ausência	Ausência	Ausência

Nota. Sendo: G1 – Presença das três intervenções; G2 – Presença de avaliação de desempenho por metas; G3 – Presença de avaliação de desempenho por metas e promoção por resultados; G4 – Presença de avaliação de desempenho por metas e continuidade de projetos; G5 – Presença de promoção por resultado e continuidade de projetos; G6 – Presença de promoção por resultado; G7 – Presença de continuidade de projetos; e G8 – Ausência de intervenção. Fonte: elaborada pelos autores.

O perfil dos respondentes foi diversificado. O sexo feminino foi representado por 50,8% dos participantes. Foram 47 respondentes entre 20 e 30 anos de idade (5,6%); 253 entre 31 e 40 anos (29,9%); 276 entre 41 e 50 anos (32,6%); 189 entre 51 e 60 anos (22,3%) e 81 maiores de 60 anos (9,6%). Quanto ao tempo de trabalho, 12,5% tinham entre 0 e 5 anos de serviço público; 20,8% entre 6 e 10 anos; 28,7% entre 11 e 15 anos; 16,8% entre 16 e 20 anos; e 21,1% com mais de 21 anos de serviço público.

Análise dos Dados

Para a detecção de diferença do nível de engajamento intrassujeitos nas duas medidas de engajamento utilizadas, foi realizada análise de covariância de medidas repetidas (ANCOVA) utilizando o software Jamovi 2.5.6. Na base de dados, foi atribuída codificação binária (0 e 1) para identificação das informações de cada variável independente. Além disso, com base em estudos anteriores (Garbin et al., 2020; Ng & Feldman, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2017),

foram controladas as seguintes variáveis para verificar se exercem influência nas relações testadas: sexo, idade e tempo de serviço público.

Foram realizados diversos testes relacionados com os pressupostos para a realização da ANCOVA (Dancey & Reidy, 2013). No teste inicial, constatou-se a não homogeneidade da variância e, para que a ANCOVA fosse possível, optou-se pela transformação das variáveis dependentes em escore Z e pelo posterior ranqueamento por postos como medidas de ajuste, procedimento sugerido por Conover e Iman (1982). O teste de Levene teve como resultado não significativo tanto nos rankings de percepção de engajamento (grupo controle da medida de engajamento: $F = 1,01$, $p > .05$; grupos com presença das intervenções em formato de vinhetas: $F = 1,55$, $p > .05$) quanto nos rankings de horas produtivas (grupo controle da medida de produtividade: $F = 0,329$, $p > 0,05$; grupos com a presença das intervenções em formato de vinhetas $F = 0,950$, $p > .05$), de modo que foi possível a realização das ANCOVAs não paramétricas.

RESULTADOS

Nos resultados da medida da escala adaptada de engajamento no trabalho (UWES), relatados na Tabela 2, observa-se significância de diferença de médias entre o cenário controle e o cenário com a vinheta de intervenção

($p < 0,05$) nas medidas de: avaliação de desempenho por metas; continuidade de projetos; e na presença conjunta de promoção por resultado e continuidade de projetos. Usou-se a medida do *eta* ao quadrado parcial para aferir o tamanho

do efeito entre as variáveis, conforme recomendação de Keppel (1991).

A análise de covariância (ANCOVA) revelou que a presença de continuidade de projetos relevantes teve o maior efeito na percepção de engajamento dos participantes, $[F(1,823) = 123.246, p \leq ,05, \eta^2 = ,130]$. Comparando as condições de controle e intervenção, observou-se um aumento significativo na média de percepção de engajamento, respectivamente, de $[M = 572 (EP = 15,5)$ para $M = 679 (EP = 15,2)]$. A interação entre a avaliação de desempenho e a continuidade de projetos resultou em um efeito significativo, $[F(1,823) = 8,141, p \leq ,05, \eta^2 = ,010]$, indicando uma redução na percepção de engajamento quando a avaliação de desempenho estava presente. Por fim, a combinação de promoção por resultado e continuidade de projetos apresentou um efeito positivo na percepção de engajamento, $[F(1,823) = 27,719, p \leq ,05, \eta^2 = ,033]$, com a média aumentando, respectivamente, de $M = 577 (EP = 21,5)$ para $M = 652 (EP = 21,5)$.

Não houve efeito significativo ($p \leq ,05$) para as relações da variável independente de medidas repetidas com as demais variáveis (covariantes). Houve interferência da variável sexo, indicando que as pessoas do sexo masculino atribuem escores

maiores à escala de percepção de engajamento $[F(1,823) = 7,966, p \leq ,05]$.

Na medida de horas produtivas, os resultados apresentados na Tabela 3 indicam que na segunda medida da VD – engajamento no trabalho, houve significância de diferença de médias ($p \leq ,05$) na presença das variáveis promoção por resultado $[F(1,823) = 83,386, p \leq ,05, \eta^2 = ,010]$, continuidade de projetos $[F(1,823) = 698,373, p \leq ,05, \eta^2 = ,078]$, e na presença conjunta de promoção por resultado e continuidade de $[F(1,823) = 80.138, p \leq ,05, \eta^2 = ,010]$. O maior efeito foi o observado na variável continuidade dos projetos.

Os efeitos das três medidas significativas foram positivos. A presença de continuidade de projeto foi a variável com o maior efeito de aumento de média, quando comparada à média do número de horas produtivas entre as respostas ao texto controle e ao texto com a vinheta ($M=552$ e 627 , $EP= 15,6$ e $15,6$, respectivamente). A presença conjunta de continuidade de projeto e promoção também gerou efeito significativamente positivo em relação à não presença ($M = 571$ e 628 , $EP= 21,7$ e $22,0$, respectivamente). E a intervenção promoção por resultado isolada também significou aumento na média entre as respostas dadas ao texto controle e à vinheta ($M = 580$ e 608 e $EP = 15,8$ e $15,8$, respectivamente).

Tabela 2 - Medidas intra-sujeitos da média da escala de percepção de engajamento

Intervenções	Soma dos quadrados	Df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
Percepção de engajamento (PE)	388605	1	388605	10.205	0.001	0.012
PE * Promoção	126273	1	126273	3.316	0.069	0.004
PE * Avaliação	310008	1	310008	8.141	0.004	0.010
PE * Continuidade	4.70e+6	1	4.70e+6	123.346	<.001	0.130
PE * Faixa Etária	29099	1	29099	0.764	0.382	0.001
PE * Tempo de serviço	18708	1	18708	0.491	0.484	0.001
PE * sexo	303323	1	303323	7.966	0.005	0.010
PE * Promoção * Avaliação	22488	1	22488	0.591	0.442	0.001
PE * Promoção * Continuidade	1.06e+6	1	1.06e+6	27.719	<.001	0.033
PE * Avaliação * Continuidade	4339	1	4339	0.114	0.736	0.000
PE * Promoção * Avaliação * Continuidade	29300	1	29300	0.769	0.381	0.001
Residual	3.13e+7	823	38079			

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 3 - Medidas intra-sujeitos para medida de horas produtivas

	Soma dos quadrados	Df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
Horas Produtivas (HP)	368962	1	368962	114.654	<.001	0.014
HP * Avaliação	2725	1	2725	0.0847	0.771	0.000
HP * Continuidade	2.25e+6	1	2.25e+6	698.373	<.001	0.078
HP * Faixa Etária	90715	1	90715	28.189	0.094	0.003
HP * Tempo de serviço	3747	1	3747	0.1164	0.733	0.000
HP * sexo	237142	1	237142	73.691	0.007	0.009
HP * Promoção	268341	1	268341	83.386	0.004	0.010
HP * Avaliação * Continuidade	54989	1	54989	17.088	0.192	0.002

	Soma dos quadrados	Df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
HP * Avaliação * Promoção	1903	1	1903	0.0591	0.808	0.000
HP * Continuidade * Promoção	257889	1	257889	80.138	0.005	0.010
HP * Avaliação * Continuidade * Promoção	20668	1	20668	0.6423	0.423	0.001
Residual	2.65e+7	823	32181			

Fonte: elaborada pelos autores.

DISCUSSÃO

Os achados do experimento não suportam a Hipótese 1 (H1), que afirma que a prática de avaliação de desempenho individual, sendo realizada por metas, aumenta o engajamento no trabalho na administração pública federal. Apesar da ênfase dada por Elvira e Bruno-Faria (2021) de que a avaliação de desempenho, caso pautada por meta, poderia gerar um efeito positivo, isso não se confirmou no experimento realizado no presente estudo. Uma das possíveis explicações pode ser o fato de chefias serem nomeadas sem as competências necessárias para os cargos, conforme explicitado por Camões et al. (2023). Esse fenômeno gera uma deslegitimação dessas pessoas e, conseqüentemente, um não reconhecimento positivo no próprio processo de pactuação e alcance de metas. Além disso, o Poder Executivo brasileiro é um ambiente altamente político e, como afirma Guo et al. (2019), nesses ambientes a relação entre avaliação de desempenho e engajamento pode se dar de forma negativa. Assim, a inserção de metas não foi suficiente para inverter a relação.

Os achados permitem uma confirmação parcial da segunda hipótese (H2). O uso de resultados do trabalho como critério para promoção gerou efeito positivo no engajamento com base em horas produtivas, mas não houve significância na percepção de engajamento. Há algumas explicações possíveis para esse resultado. Os resultados dos projetos, como critério para ocupação de cargo, podem ter um efeito apenas de curto prazo, ou seja, impactam somente na absorção – uma das dimensões do conceito proposto por Shaufeli et al. (2002). Contudo, os resultados não parecem ser suficientes para um estado mental gratificante e perene em relação ao trabalho como um todo, como propõe o conceito completo. É provável que o fato da organização adotar essa medida não seja suficiente para gerar um sentimento de justiça entre os servidores, como apontado como relevante por Anitha (2014). Isso ocorre, provavelmente, em virtude das distorções inerentes aos modelos de carreira na administração pública federal brasileira, como apontam Correa et al. (2020).

A terceira hipótese deste estudo (H3) foi confirmada. A continuidade de um projeto relevante nos momentos de descontinuidade administrativa se mostrou a intervenção mais efetiva para o aumento do engajamento no trabalho dos servidores investigados. As evidências mostram o efeito positivo da continuidade do projeto nas duas medidas de engajamento – percepção de engajamento e horas produtivas.

Corroborando os achados de Sa e Silva (2021), este estudo aponta para o efeito negativo do desmantelamento de políticas no Brasil no comportamento de servidores públicos. Esse resultado provavelmente está associado ao fato de os resultados dos projetos relevantes serem importantes propulsores do significado do trabalho no serviço público e, conseqüentemente, da *Public Service Motivation* (Fletcher et al., 2019).

No que diz respeito à quarta hipótese (H4) e suas derivadas, que sustentam que as intervenções combinadas teriam efeito maior no engajamento quando comparadas com intervenções isoladas ou nenhuma intervenção, foi possível apenas uma confirmação parcial. A presença das três intervenções combinadas não demonstrou significância nas medidas intrassujeitos. Não foi possível confirmar a Hipótese 4.1, uma vez que nas medidas intrassujeitos e em horas produtivas, não houve diferença significativa. O fato de a avaliação ser associada a um resultado específico – possibilidade de ocupar um cargo – neutralizou o efeito negativo da avaliação de desempenho isolada, mas não foi suficiente para gerar efeito positivo no engajamento. Elvira e Bruno-Faria (2021) ressaltam a importância do ciclo completo para surtir o efeito necessário no engajamento. Contudo, é importante ressaltar que a presença de promoção por resultado de forma isolada, como demonstrado anteriormente, se mostrou uma intervenção mais promissora do que a atrelada à avaliação. Essa evidência reforça a rejeição da Hipótese 4.1.

Quando associada à continuidade de projetos, a avaliação não obteve diferença significativa nas medidas intrassujeitos, o que nos leva a rejeitar a Hipótese 4.3. Pode-se perceber que a continuidade de projetos minimiza os efeitos negativos da avaliação de desempenho, contudo, sua presença isolada gera maior efeito que combinado com avaliação.

Esses resultados de intervenções com uso da avaliação de desempenho, a despeito de serem realizadas por metas e combinadas com outras práticas, demonstram que a intervenção não produz os efeitos esperados no setor público brasileiro e, portanto, não se justifica o alto investimento na avaliação de desempenho como ocorre na administração pública federal (Camões, 2019). A combinação de promoção por resultado e continuidade de projetos apresentou efeito positivo em relação às medidas intrassujeito, confirmando parcialmente a Hipótese 4.2. É importante ressaltar que a

combinação de promoção por resultado e continuidade de projetos afeta simultaneamente a motivação intrínseca e a extrínseca.

Os achados deste estudo sustentam a necessidade de mudança dos formatos das práticas de gestão de pessoas adotadas na administração pública federal brasileira, ainda muito centrada em intervenções nos indivíduos, como a avaliação de desempenho e a gestão por competências (Camões, 2019). Intervenções centradas em resultados de projetos, que foquem no aumento da motivação intrínseca e que sejam voltadas para as entregas do serviço público,

embora ainda incipientes na literatura de gestão de pessoas (Kim, 2018), são necessárias e promissoras no sentido de aumentar o engajamento no trabalho e, consequentemente, o desempenho. Como argumentam Leisink et al. (2013), a geração de significado pode ocorrer por meio de práticas que garantam a percepção dos objetivos estratégicos da organização e sua entrega de resultados por meio de projetos estratégicos. Esse seria um caminho promissor para aumentar a percepção de geração de valor público por parte do servidor, resultando em aumento da motivação e do engajamento no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo experimental com uso de vinhetas aqui relatado cumpriu o propósito de testar o efeito da (a) avaliação de desempenho, do (b) uso de resultado como critério para promoção e da (c) continuidade de projetos no engajamento no trabalho de servidores públicos da administração federal brasileira.

A despeito do uso de vinhetas limitar a generalização dos resultados, uma vez que representam cenários hipotéticos

(Atzmüller & Steiner, 2010), o estudo ajuda a suprir a lacuna de estudos experimentais no campo do comportamento organizacional na administração pública, em especial, no contexto brasileiro. Os resultados fornecem evidências relevantes para o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, S., Ahmad, F., & Jaaffar, A. R. (2017). Human resource management practices as an antecedent of employee engagement: A case of a developing nation. *International Journal of Bangladesh Society for Human Resource Management*, 1(2), 1–14.
- Ahmed, F., Montag, T., Härtel, C. E. J., & Ma, R. (2016). Employee engagement: Exploring the link to organizational performance. *Human Resource Management Review*, 26(1), 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.004>
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team, and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment, and extra-role performance. *International Journal of Manpower*, 33, 840–853. <https://doi.org/10.1108/01437721211268357>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Andrade, D. C. (2019). Engajamento no trabalho no serviço público: Um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 49–76. <https://doi.org/10.1590/1982-78492019000100003>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128–138. <https://doi.org/10.1177/1440783310362349>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bauer, M. W., Green-Pedersen, C., Héritier, A., & Jordan, A. (2012). *Dismantling public policy: Preferences, strategies, and effects*. OUP Oxford.
- Camões, M. R. S. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9–24.
- Camões, M. R. S., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no trabalho: Conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13, 10–21. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Camões, M. R., & Gomes, A. O. (2024). Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. *RSP. Revista do Serviço Público*, 75(2), 411–30. <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.9884>
- Camões, M. R. S., Gomes, A. O., Rizardi, B. & Lemos, J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, 57, 1–23. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysian electronic manufacturing firm. *Business Strategy Series*, 14(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/17515631311295659>
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Conover, W. J., & Iman, R. L. (1982). Analysis of covariance using the rank transformation. *Biometrics*, 38, 715–724. <https://doi.org/10.2307/2530051>
- Corrêa, I., Camões, M., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Schuster, C. (2020). Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 71(3), 476–503. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>

- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso.
- De Moraes, R. M., & Teixeira, A. J. (2017). When engagement meets politics: Analysis of a Brazilian public institution. *Public Organization Review*, 17, 495-508. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0353-3>
- De Moraes, R. M., & Teixeira, A. J. (2020). Managers, engagement and political behaviors: A nonlinear relationship. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 218-231. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180255>
- Elvira, E. E. S., & Bruno-Faria, F. (2021). Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: The case of Brazilian Federal Service. *Revista do Serviço Público*, 72 (Especial), 88-115. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.ib.5941>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(4), 435-445 <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2019). 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*, 31(1), 6-46 <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Freire, A. O. G. (2014). Pesquisa sobre burocratas de médio escalão do governo federal: Resultados do survey. *Cadernos Enap*, 39, 102p
- Garbin, K., Pasqualotti, A., Chambel, M. J., & Moretto, C. F. (2020). A idade como diferencial no engagement dos profissionais de enfermagem. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35, 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35516>
- Gargantini, T., Daly, M., Sherlock, J., & Lazebnik, T. (2022). Providing safe space for honest mistakes in the public sector is the most important predictor for work engagement after strategic clarity. *Sustainability*, 14(12), 2-12. <https://doi.org/10.3390/su14127051>
- Guo, Y.; Kang, H.; Shao, B. & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high. *Personnel Review*, 48(3), 784-798. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0205>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). Test, learn, adapt: Developing public policy with randomized controlled trials. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2131581>
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 173-196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 82 - 104. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Keppel, G. (1991). *Design and analysis: A researcher's handbook*. Prentice-Hall.
- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivation on burnout and turnover intention in the public sector. *International Journal of Manpower*, 29(3), 486-500. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Leisink, P., Boselie, P., van Bottenburg, M., & Hosking, D. (2013). Managing social issues, public value creation, and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. Hosking (Eds.), *Managing Social Issues*, (pp. 37-54). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781006962.00010>
- Lopez, F.G., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2015). Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013). In: Lopez, F.G. (Eds.) *Cargos de Confiança no Presidencialismo de Coalizão Brasileiro*. Ipea. 208p.
- Martins, P. C. P., & Machado, P. G. B. (2022). Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38511.en>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing 'eye to eye' affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Mavignio, F. C., & Mainardes, E. W. (2021). Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 229-245. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5325>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 77-118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Porto-Martins, P. C., & Benevides-Pereira, A. M. (2008). *Work & well-being survey (UWES)* Questionário do Bem-estar e Trabalho. Recuperado de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Sa e Silva, M. M. (2021). Beyond ordinary policy change: Authoritarian policy dismantling in Brazil. 1-21 *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2692>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician's engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 56, 36-51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Salvador, A. P., Gonçalves, A. P., Martins, G. H., & Carvalho, L. de F. (2022). Traços Patológicos e Adaptabilidade como Preditores do Engajamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, 1-10. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38551>
- Sardar, S., Rehman, C.A., Yousaf, U., & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378-389. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement. In Albrecht, S.L. (Eds.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, (pp. 399–415). Edward Elgar.
- Schoorman, F.D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence for supervisor participation in hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 58–62. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.73.1.58>
- Silva Filho, A.L.A., Ferreira, M.C., & Valentini, F. (2019). Validity evidence of the ethical leadership behavior scale (ELBS). *Psico-USF*, 24(2), 349–359. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240211>
- Spink, P. (1987). Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: Um paradoxo democrático. *Cadernos Ebape*, 7 (13), 57–65.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Urbini, F., Chirumbolo, A., Giorgi, G., Caracuzzo, E., & Callea, A. (2021). HRM practices and work engagement relationship: Differences concerning individual adaptability. *Sustainability*, 13(19), 1–11. <https://doi.org/10.3390/sul31910666>
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Vandenabeele, W., Leisink, P., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. Hosking (Eds.), *Managing social issues: A public values perspective* (pp. 37–54). Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782545037.00010>
- Wason, K. D., Polonsky, M. J., & Hyman, M. R. (2002). Designing vignette studies in marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 41–58. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(02\)70157-2](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(02)70157-2)
- Zivnуска, S., Kacmar, K.M., Witt, L.A., Carlson, D.S., & Bratton, V.K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627–640. <https://doi.org/10.1002/job.262>

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE PRÉ-TESTE DAS VINHETAS

1ª etapa	<i>Apresentar ao respondente o escopo e o objetivo da pesquisa.</i> “Antes de iniciarmos, agradeço por ter aceitado o convite para participar desta pesquisa, que faz parte de um projeto de inovação sobre engajamento no trabalho de servidores. O objetivo é analisar a sua compreensão do instrumento que iremos apresentar. Não há resposta certa ou errada. Queremos saber como você lê e entende este instrumento.”
2ª etapa	<i>Explicar como será realizada a pesquisa.</i> “Vai funcionar da seguinte forma: eu vou te contar uma história curta sobre uma servidora pública federal e depois te farei perguntas sobre essa história. Na sequência, te contarei outra história sobre a mesma servidora e repetirei as perguntas. Fique à vontade para responder como achar melhor.”
3ª etapa	<i>Projetar o arquivo das vinhetas e ler em voz alta para o respondente a história 1 (texto controle), dando tempo para que ele processe e compreenda o texto. Repetir essa ação para cada pergunta, registrando as respostas dele no próprio arquivo e sanando dificuldades ou dúvidas que surgirem.</i>
4ª etapa	<i>Na sequência, ler a história 2 (texto do mecanismo) e as perguntas, repetindo o processo.</i>
5ª etapa	<i>Após a apresentação completa, fazer as perguntas a seguir ao respondente para investigar o grau de simplicidade, realismo e aderência das vinhetas, caso ele não as tenha respondido espontaneamente durante a conversa.</i>

Fonte: elaborado pelos autores.

APÊNDICE B – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Medida 1: Escala de Percepção de Engajamento

Os nove itens a seguir referem-se a sentimento em relação ao trabalho. Como Ana avaliaria, de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente, cada um desses sentimentos considerando a mudança descrita na história 1? (Para responder, clique no botão azul, arraste até o número que melhor representa a sua resposta e solte.)

1. No meu trabalho, sinto que estou cheia de energia.
2. Sou entusiasmada com meu trabalho.
3. Meu trabalho me inspira.
4. Eu fico absorvida com o meu trabalho.
5. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvida no trabalho.
6. No meu trabalho, sinto-me forte e cheia 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 empolgada que me deixo levar quando estou trabalhando.

Fonte: Instrumento Adaptado de Porto-Martins e Benevides-Pereira (2008)

Medida 2: Horas produtivas

Nessa história 1, considerando que esse é o único projeto de Ana no trabalho, quantas horas você estima que ela gasta nas atividades a seguir? (A soma total deve ser igual a 24h)

Dormindo:.....
 Trabalhando produtivamente (por exemplo, trabalhando sem interrupções):
 Trabalhando improdutivamente (por exemplo, trabalhando distraída/multitarefa):
 Atuando em projetos não remunerados que geram realização pessoal (por exemplo, trabalhos sociais, fazendo um curso):
 Em outras atividades pessoais (por exemplo, lazer, família, casa etc.):.....
 Total:.....

APÊNDICE C – VINHETAS

Texto controle

Ana é servidora do Poder Executivo Federal há 15 anos e passou por diversas mudanças na alta gestão e na estrutura de sua organização. Essas mudanças costumam vir acompanhadas da interrupção de projetos e alteração nos processos de trabalho. Atualmente ela está atuando em um projeto importante que gera resultados expressivos para a sua organização. Ana acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão na sua organização e que há possibilidade de mudanças significativas no projeto em que atua. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas nesse projeto.

Diretriz para respostas das medidas da VD no controle

“Sabemos que você não tem todas as informações sobre Ana para responder às próximas perguntas relativas à história 1. Porém, pedimos que dê o seu melhor palpite com base na sua experiência.”

Diretriz para respostas das medidas da VD no texto com o acréscimo da vinheta

“Sabemos que você não tem todas as informações sobre Ana para responder às próximas perguntas relativas à história 2. Porém, pedimos que dê o seu melhor palpite com base na sua experiência.”

Vinhetas apresentadas para cada grupo do experimento

Grupo	Vinhetas
G1 – Presença das três intervenções	Surtem, contudo, três situações no trabalho de Ana: Ela lembra que sua nota na avaliação de desempenho anual depende do cumprimento das metas pactuadas em relação ao projeto; e É feito um anúncio que, no próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas seleções para ocupação de cargos e funções; e Após a conversa com Ana e a equipe, a nova gestão, ao ver os resultados expressivos do projeto em que Ana atua, resolve mantê-lo com o mesmo suporte (orçamento, pessoal, cargos) que antes.
G2 – Presença apenas de avaliação por metas	Ana se lembra, contudo, que sua nota na avaliação de desempenho anual depende do cumprimento das metas pactuadas em relação ao projeto.
G3 – Presença apenas de avaliação por metas e promoção por resultado	Surtem, contudo, duas situações no trabalho de Ana: Ela lembra que sua nota na avaliação de desempenho anual depende do cumprimento das metas pactuadas em relação ao projeto; e É feito um anúncio que, no próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas seleções para ocupação de cargos e funções.
G4 – Presença apenas de avaliação por metas e continuidade de projetos	Surtem, contudo, duas situações no trabalho de Ana: Ela lembra que sua nota na avaliação de desempenho anual depende do cumprimento das metas pactuadas em relação ao projeto; e Após a conversa com Ana e a equipe, a nova gestão, ao ver os resultados expressivos do projeto em que Ana atua, resolve mantê-lo com o mesmo suporte (orçamento, pessoal, cargos) que antes.
G5 – Presença apenas de promoção por resultado e continuidade de projetos	Surtem, contudo, duas situações no trabalho de Ana: É feito um anúncio que, no próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas seleções para ocupação de cargos e funções; e Após a conversa com Ana e a equipe, a nova gestão, ao ver os resultados expressivos do projeto em que Ana atua, resolve mantê-lo com o mesmo suporte (orçamento, pessoal, cargos) que antes.
G6 – Ausência de intervenção	Nenhuma vinheta apresentada.
G7 – Presença apenas de promoção por resultados	É feito um anúncio que, no próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas seleções para ocupação de cargos e funções.
G8 – Presença apenas de continuidade de projetos	Após a conversa com Ana e a equipe, a nova gestão, ao ver os resultados expressivos do projeto em que Ana atua, resolve mantê-lo com o mesmo suporte (orçamento, pessoal, cargos) que antes.

Fonte: elaborado pelos autores.

Conflito de interesse

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

Declaração de disponibilidade de dados

Os dados que fundamentam os achados deste estudo podem ser solicitados ao autor correspondente mediante uma solicitação justificada.

Editor-chefe

Tiago Jessé Souza de Lima

Editor Associado

Mary Sandra Carlotto

Autor Correspondente

Adalmir de Oliveira Gomes

E-mail: adalmir@unb.br

Submetido em

12/11/2023

Aceito em

08/12/2024