

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONAL

SUELLEN PEIXOTO SILVA

**Inovar para engajar: Uma análise da relação entre inovatividade organizacional
percebida e engajamento no trabalho entre os servidores públicos municipais de
Uberlândia**

Uberlândia (MG)

2026

Suellen Peixoto Silva

Inovar para engajar: Uma análise da relação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho entre os servidores públicos municipais de Uberlândia

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Flavio Luiz de Moraes Barboza

Co-orientadora: Prof. Dra. Márcia Mitie Durante Maemura

Uberlândia (MG)

2026

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S586 2026	Silva, Suellen Peixoto, 1983- Inovar para engajar: [recurso eletrônico] : Uma análise da relação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho entre os servidores públicos municipais de Uberlândia / Suellen Peixoto Silva. - 2026. Orientadora: Flavio Luiz de Moraes Barboza. Coorientadora: Márcia Mitie Durante Maemura. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. DOI http://doi.org/10.14393/ufu.di.2026.711 Inclui bibliografia. Inclui ilustrações. 1. Administração. I. Barboza, Flavio Luiz de Moraes, 1980-, (Orient.). II. Maemura, Márcia Mitie Durante, 1985-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2: Gizele
Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 206 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-6333 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 151, PPGGO				
Data:	Nove de Setembro de dois mil e vinte e seis	Hora de início:	10:00	Hora de encerramento:	12:00
Matrícula do Discente:	12412GOM003				
Nome do Discente:	Suellen Peixoto Silva				
Título do Trabalho:	Inovar para engajar: Uma análise da relação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho entre os servidores públicos municipais de Uberlândia				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se por webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: José Eduardo Ferreira Lopes (UFU), Gilberto Tadeu Shinyashiki (USP) e Flávio Luiz de Moraes Barboza, orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos, o presidente da mesa, Prof. Dr. Flavio Luiz de Moraes Barboza, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos,

conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 10/09/2026, às 11:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flávio Luiz de Moraes Barboza, Professor(a) do Magistério Superior**, em 10/09/2026, às 19:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gilberto Tadeu Shinyashiki, Usuário Externo**, em 14/09/2026, às 10:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **7632480** e o código CRC **681AA5F0**.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa marca o encerramento de uma fase acadêmica de muito aprendizado, científico e pessoal, construído na convivência e no enfrentamento de desafios, que não foram poucos.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela oportunidade de concluir uma etapa que eu sequer sonhava realizar.

À minha mãe, Adelina, que mesmo após sua partida desta vida continua a me dar força para realizar este sonho, que era dela: o sonho de conquistar sempre mais, de encontrar alegria em cada vitória e de seguir caminhando. A escolha de iniciar este percurso foi por ela, e a conclusão também é.

À minha esposa, Fernanda, que me inspira e me motiva todos os dias, agradeço o apoio incondicional, a escuta nos momentos de desabafo, a paciência com o meu estresse e a torcida por cada pequena conquista, inclusive as horas dedicadas a treinar comigo as apresentações para as bancas.

À minha família, ao meu pai, João, e à minha irmã, Lyanna, agradeço a paciência com as minhas ausências e com a distância física imposta pelos estudos, pelo trabalho, pelos livros e pelas leituras. Amo vocês, e tudo o que faço é para que sintam orgulho da pessoa que me tornei.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Flavio Luiz de Moraes Barboza, agradeço a orientação e as contribuições dedicadas ao desenvolvimento desta pesquisa.

À minha coorientadora, Profa. Dra. Márcia Mitie Durante Maemura, que tanto me ajudou ao longo deste percurso, muitas vezes pelas madrugadas, sempre com paciência e carinho extremos, deixo minha mais profunda gratidão.

RESUMO

A administração pública municipal tem sido pressionada a ampliar a qualidade dos serviços prestados e a modernizar seus processos de trabalho, agenda que depende tanto de mudanças organizacionais quanto da disposição dos servidores em sustentar essas mudanças no cotidiano. Esta dissertação analisa a relação entre a inovatividade organizacional percebida e o engajamento no trabalho entre servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU). O estudo apoia-se na teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R), segundo a qual recursos disponíveis no ambiente laboral alimentam o processo motivacional que sustenta o vínculo do indivíduo com sua atividade, e recorre à teoria dos sistemas abertos e à perspectiva multinível para justificar a passagem do plano organizacional ao plano individual. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, operacionalizada por levantamento de corte transversal junto a 129 servidores. A inovatividade organizacional percebida foi mensurada por oito itens adaptados de Wang e Ahmed (2004) e o engajamento no trabalho por cinco itens de Siqueira et al. (2014), ambos em escala *Likert* de sete pontos. Os dados foram tratados em *Python 3* (análise descritiva, confiabilidade, dimensionalidade e comparação entre grupos) e no *SmartPLS 4* (modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais). A análise paralela indicou estrutura unidimensional para as duas escalas. O engajamento situou-se abaixo do ponto neutro da escala ($M = 3,143$) e a inovatividade percebida praticamente sobre ele ($M = 3,963$). O coeficiente estrutural confirmou a hipótese de que a inovatividade percebida antecede o engajamento ($\beta = 0,438$; $t = 7,201$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,192$; $f^2 = 0,238$). Foram observadas diferenças relevantes por faixa etária no engajamento e por secretaria de lotação na inovatividade percebida. Os resultados sustentam a elaboração de um protocolo de procedimentos voltado ao fortalecimento do engajamento por meio da gestão da experiência de inovação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Inovatividade organizacional percebida. Engajamento no trabalho. Administração pública municipal. PLS-SEM.

ABSTRACT

Municipal public administration has been pressed to improve service quality and to modernize its work processes, an agenda that depends both on organizational change and on employees' willingness to sustain such change in daily practice. This dissertation examines the relationship between perceived organizational innovativeness and work engagement among civil servants of the Municipality of Uberlândia (PMU). The study draws on the Job Demands-Resources (JD-R) theory, according to which resources available in the work environment fuel the motivational process that sustains the individual's bond with his or her activity, and relies on open systems theory and on the multilevel perspective to justify the crossing from the organizational to the individual level. This is applied, quantitative research, carried out through a cross-sectional survey with 129 civil servants. Perceived organizational innovativeness was measured by eight items adapted from Wang and Ahmed (2004) and work engagement by five items from Siqueira et al. (2014), both on a seven-point Likert scale. Data were processed in Python 3 (descriptive statistics, reliability, dimensionality and group comparison) and in SmartPLS 4 (partial least squares structural equation modeling). Parallel analysis indicated a unidimensional structure for both scales. Engagement fell below the neutral point of the scale ($M = 3.143$), while perceived innovativeness stood practically on it ($M = 3.963$). The structural coefficient confirmed the hypothesis that perceived innovativeness precedes engagement ($\beta = 0.438$; $t = 7.201$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.192$; $f^2 = 0.238$). Relevant differences were found by age group in engagement and by department in perceived innovativeness. The findings support a protocol of procedures aimed at strengthening engagement through the management of the innovation experience in the workplace.

Keywords: Perceived organizational innovativeness. Work engagement. Municipal public administration. PLS-SEM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de pesquisa.....	34
Figura 2 – Estratégia de busca realizada.....	38
Figura 3 – Distribuição da amostra segundo as variáveis de caracterização.....	49
Figura 4 – Média dos itens com intervalo de confiança de 95%.....	51
Figura 5 – Distribuição dos escores somativos de engajamento e inovatividade.....	53
Figura 6 – Relação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho	56
Figura 7 – Distribuição dos escores por gênero, faixa etária e tempo de serviço.....	60
Figura 8 – Cargas externas dos indicadores com intervalo de confiança de 95%.....	62
Figura 9 – Modelo estrutural estimado.....	63
Figura 10 – Arquitetura do Protocolo de Estímulo à Inovatividade e ao Engajamento.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consequências do engajamento documentadas na literatura.....	26
Quadro 2 – Demonstrativo do instrumento de coleta.....	41
Quadro 3 – Síntese das decisões analíticas e respectivos critérios de referência.....	46
Quadro 4 – Pilares do Produto Técnico e Tecnológico.....	70
Quadro 5 – Indicadores de impacto do protocolo.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e funcional da amostra.....	48
Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos itens das escalas.....	50
Tabela 3 – Escores somativos, confiabilidade e teste de normalidade.....	52
Tabela 4 – Análise paralela: autovalores reais e simulados.....	54
Tabela 5 – Correlações entre os escores somativos.....	55
Tabela 6 – Comparação dos escores somativos entre grupos.....	56
Tabela 7 – Inovatividade organizacional percebida por secretaria de lotação.....	58
Tabela 8 – Cargas externas, significância e colinearidade dos indicadores.....	61
Tabela 9 – Confiabilidade e validade convergente dos construtos.....	62
Tabela 10 – Critério de Fornell-Larcker e razão HTMT.....	62
Tabela 11 – Indicadores de ajuste e poder estatístico.....	64
Tabela 12 – Síntese dos resultados.....	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AVE	Average Variance Extracted (variância média extraída)
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
COR	Conservation of Resources Theory (Teoria da Conservação de Recursos)
EET	Escala de Engajamento no Trabalho
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio (razão heterotraço-monotraço)
IPREMU	Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Uberlândia
JD-R	Job Demands-Resources (Modelo Demanda-Recursos do Trabalho)
NEI	Nova Economia Institucional
NPM	New Public Management (Nova Gestão Pública)
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PMU	Prefeitura Municipal de Uberlândia
PSM	Public Service Motivation (Motivação para o Serviço Público)
PTT	Produto Técnico e Tecnológico
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
SDT	Self-Determination Theory (Teoria da Autodeterminação)
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
VIF	Variance Inflation Factor (fator de inflação da variância)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Importância e delimitação do tema.....	14
1.2 Problema de pesquisa.....	17
1.3 Objetivo geral.....	17
1.4 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificativa.....	18
1.6 Estrutura do trabalho.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Psicologia positiva, engajamento e delimitação do construto.....	21
2.2 Engajamento no trabalho no setor público.....	25
2.3 Inovação e inovatividade no serviço público.....	27
2.4 Da organização ao indivíduo: articulação entre níveis de análise.....	29
2.5 Modelo de pesquisa e hipóteses.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 Classificação e delineamento da pesquisa.....	36
3.2 Unidade de análise: Prefeitura Municipal de Uberlândia e o ecossistema de inovação.....	37
3.3 Procedimentos de busca sistemática simplificada.....	37
3.4 Sujeitos da pesquisa e amostragem.....	38
3.5 Instrumentos de coleta.....	39
3.6 Tratamento e preparação dos dados.....	42
3.7 Procedimentos de análise de dados.....	42
3.7.1 Análise descritiva.....	43
3.7.2 Construção das escalas somativas.....	43
3.7.3 Verificação da confiabilidade.....	43
3.7.4 Verificação da dimensionalidade.....	44
3.7.5 Comparação entre grupos.....	44
3.7.6 Modelagem de equações estruturais.....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	48
4.1 Perfil da amostra.....	48

4.2	Análise descritiva dos itens.....	50
4.3	Escalas somativas, confiabilidade e dimensionalidade.....	52
4.3.1	Confiabilidade.....	52
4.3.2	Nível dos escores.....	53
4.3.3	Normalidade.....	54
4.3.4	Dimensionalidade das escalas.....	54
4.4	Correlações entre os construtos.....	55
4.5	Comparação entre grupos.....	56
4.5.1	Diferenças por faixa etária.....	57
4.5.2	Diferenças por secretaria de lotação.....	57
4.5.3	Diferenças por escolaridade e por faixa de renda.....	58
4.5.4	Diferenças por tempo de serviço e por gênero: teste das hipóteses H2 e H3.....	59
4.6	Modelo de mensuração.....	60
4.6.1	Validade discriminante.....	62
4.7	Modelo estrutural e teste da hipótese H1.....	63
4.7.1	Ajuste do modelo e poder estatístico.....	64
4.8	Discussão dos resultados.....	65
5	PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO.....	68
5.1	Arquitetura do protocolo.....	68
5.2	Indicadores de impacto.....	71
5.3	Condições de aplicabilidade.....	72
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
6.1	Contribuições do estudo.....	75
6.2	Limitações.....	76
6.3	Agenda de pesquisas futuras.....	77
6.4	Uma reflexão final: inovação e legalidade.....	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	87
	ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	99
	ANEXO III – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	102
	ANEXO IV – PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO.....	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 *Importância e delimitação do tema*

A administração pública brasileira convive com uma expectativa que se renova a cada ciclo de gestão: entregar serviços melhores, mais rápidos e mais transparentes, quase sempre sem ampliação proporcional de recursos. Essa pressão colocou a inovação no centro da agenda pública. Cavalcante (2019) observa que a crescente complexidade das demandas sociais exige organizações capazes de desenvolver soluções próprias, fortalecendo capacidades institucionais, processos de aprendizagem e atuação colaborativa entre diferentes atores. A inovação, não se resume à adoção de tecnologias: envolve a transformação de processos, modelos de gestão e práticas organizacionais que sustentam a entrega cotidiana.

Há, contudo, um ponto frequentemente deixado de lado. Programas de modernização são desenhados e implantados no plano organizacional, mas quem os executa e traduz em serviço prestado é o servidor. Práticas voltadas ao desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis e ao fortalecimento do vínculo dos trabalhadores com sua atividade estão associadas a resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, refletindo-se em desempenho, comprometimento e bem-estar ocupacional (Bailey et al., 2017). Bakker e Demerouti (2008) mostram que o engajamento no trabalho opera como elo entre os recursos disponíveis no ambiente organizacional e os resultados operacionais alcançados. Shuck e Wollard (2010) acrescentam que práticas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento fortalecem o vínculo emocional com o trabalho.

No setor público, essa relação é atravessada por burocracia, limitações orçamentárias e instabilidade política (Bozeman; Su, 2015; Perry; Hondeghem; Wise, 2010). A mensuração da produtividade transcende métricas financeiras, exigindo indicadores qualitativos como equidade e satisfação do cidadão (Walker; Boyne; Brewer, 2010). A comparação entre os setores privado e público revela lógicas distintas de gestão: enquanto o um apoia-se fortemente em metas, recompensas e desempenho como estímulos diretos, o segundo organiza-se em torno de valores e propósitos. Ao revisitarem o conceito de *Public Service*

Motivation (PSM), Perry, Hondeghem e Wise (2010) reafirmam que a motivação intrínseca dos servidores é elemento-chave para o desempenho organizacional, na medida em que o alinhamento com o propósito de servir à sociedade reforça a coesão entre objetivos institucionais e interesses da comunidade.

Moynihan e Pandey (2007) argumentam que o engajamento dos servidores públicos depende fortemente da percepção de propósito no trabalho, da autonomia e da confiança nas lideranças. Para eles, o ambiente institucional também exerce forte influência na disposição dos servidores em se engajar, especialmente em contextos de burocracia excessiva ou instabilidade política.

Já Bakker (2015) propõe que o modelo de *Job Demands–Resources* (JD-R), utilizado no setor privado, também pode ser aplicado ao setor público, desde que adaptado à natureza dos serviços públicos, onde recursos organizacionais como apoio da liderança, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento são importantes para sustentar o engajamento.

De acordo com Hood e Dixon (2015), reformas inspiradas no *New Public Management* (NPM) tentaram aproximar a lógica da produtividade pública à do setor privado, incentivando a adoção massiva de indicadores de desempenho. No entanto, essas iniciativas nem sempre resultaram em ganhos efetivos, pois negligenciaram especificidades próprias à administração pública, como a rigidez orçamentária, a multiplicidade de *stakeholders* com interesses conflitantes e o foco no bem comum em detrimento da eficiência pura. Tal lacuna reforça a necessidade de métricas adaptadas ao setor público, como as propostas por Rainey e Steinbauer (1999), que incorporam dimensões sociais e qualitativas. Nesse contexto, sistemas de avaliação de desempenho com características habilitantes podem motivar os indivíduos, aumentando sua percepção de controle e autonomia no trabalho (Souza; Beuren, 2018).

Alguns estudos têm se dedicado a analisar de forma integrada o engajamento e o desempenho no setor público. Um exemplo é o trabalho de Kim (2005), que investigou a relação entre a PSM, o engajamento e o desempenho no serviço público coreano. O estudo identificou uma correlação significativa entre altos níveis de PSM, maior engajamento no trabalho e melhor desempenho organizacional. Esses achados sugerem que os resultados organizacionais no setor público está intimamente ligada a fatores motivacionais e psicológicos, corroborando a necessidade de métricas que vão além da eficiência operacional pura, incorporando dimensões como compromisso com o interesse público (Rainey e

Steinbauer, 1999; Hood e Dixon, 2015).

Já o estudo de Leisink e Steijn (2009), realizado no contexto europeu, reforça que servidores mais engajados tendem a apresentar melhor desempenho, especialmente quando há congruência entre seus valores pessoais e os valores organizacionais. Os autores demonstram que o engajamento atua como um mediador-chave entre fatores organizacionais como liderança transformadora, cultura de apoio, oportunidades de desenvolvimento e a qualidade na efetividade de processos. Esse achado ressalta que, mesmo em ambientes públicos com restrições institucionais (Hood; Dixon, 2015), a gestão de pessoas pode potencializar a eficiência quando alinhada a motivações intrínsecas (Kim, 2005).

No contexto brasileiro, Cavalcante (2019) destaca que os desafios contemporâneos da administração pública exigem o desenvolvimento de capacidades inovadoras capazes de responder às crescentes demandas por serviços públicos mais eficientes, efetivos, transparentes e de maior qualidade. Carmeli, Gelbard e Gefen (2010), embora focados na experiência de trabalho de gerentes e ambidestria no setor privado, tratam também sobre a importância do contexto de trabalho e da adaptabilidade para o desempenho. O engajamento dos servidores assume papel relevante, uma vez que trabalhadores envolvidos com seus objetivos e comprometidos com o desempenho institucional tendem a contribuir de forma mais efetiva para a implementação de melhorias e para a inovação organizacional.

A literatura sobre a relação entre engajamento e inovação costuma percorrer o caminho que vai do indivíduo para a organização: servidores engajados sugeririam e implementariam mais ideias, elevando a capacidade inovadora do órgão (Mostafa; Gould-Williams; Bottomley, 2015; Rich; LePine; Crawford, 2010). Este trabalho percorre o caminho inverso, e a razão é tanto teórica quanto empírica. Do ponto de vista teórico, o próprio modelo JD-R oferece o argumento: a inovatividade organizacional percebida, isto é, a avaliação que o servidor faz do quanto sua organização implanta novos serviços, moderniza rotinas e adota novas tecnologias, reúne os atributos de um recurso organizacional, e recursos predizem engajamento (Bakker; Demerouti, 2017). Do ponto de vista da consistência entre construto e nível de análise, a direção inversa exigiria admitir que o vigor individual de um servidor elevasse a taxa de inovação de uma organização com quase quatorze mil vínculos, mecanismo pouco plausível diante das restrições institucionais que caracterizam a administração pública.

O deslocamento tem consequências práticas relevantes. Se a percepção de que a

organização inova sustenta o engajamento, então a gestão dispõe de uma alavanca acionável: tornar visível e experimentável, no cotidiano de cada setor, o esforço inovador que a instituição já empreende. Essa formulação é particularmente pertinente à Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), que assumiu compromisso público com a modernização administrativa firmando o Pacto pela Inovação, movimento que articula poder público, setor produtivo e Universidade Federal de Uberlândia (Uberlândia, 2025).

1.2 *Problema de Pesquisa*

Em face do exposto, o estudo foi envolvido pela seguinte questão de pesquisa: Qual é a relação entre o nível de inovatividade percebida e engajamento no trabalho pelos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Uberlândia.

1.3 *Objetivo Geral*

Analisar a relação entre a inovatividade organizacional percebida e o engajamento no trabalho entre os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Uberlândia, de modo a subsidiar um protocolo de procedimentos voltado ao fortalecimento do engajamento na gestão municipal.

1.4 *Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) mensurar o nível de inovatividade organizacional percebida pelos servidores da PMU, a partir dos itens adaptados de Wang e Ahmed (2004);
- b) mensurar o nível de engajamento no trabalho dos servidores da PMU, com base na Escala de Engajamento no Trabalho de Siqueira et al. (2014);
- c) estimar a relação entre a inovatividade organizacional percebida e o engajamento no trabalho através de modelagem de equações estruturais;
- d) detectar se o tempo de serviço influencia o nível de engajamento e/ou inovatividade percebida pelos funcionários da PMU.

- e) elaborar protocolo de procedimentos destinado ao fortalecimento do engajamento por meio da gestão da experiência de inovação no ambiente de trabalho.

1.5 *Justificativa*

A justificativa deste estudo organiza-se em três eixos: relevância teórica, relevância prática e relevância social.

No plano teórico, a pesquisa contribui ao especificar e testar uma direção de relação ainda pouco explorada entre os construtos. A literatura sobre engajamento no setor público concentra-se em recursos de natureza relacional e de desenho do trabalho (suporte da chefia, autonomia, *feedback*, oportunidades de desenvolvimento) (Albrecht, 2012; Schaufeli, 2017; Van Woerkom; Bakker; Nishii, 2016). A percepção do servidor sobre o quanto sua organização inova raramente é tratada como recurso organizacional, embora reúna os atributos que o modelo JD-R atribui a essa categoria: sinaliza investimento institucional, amplia expectativas de desenvolvimento e confere sentido ao trabalho realizado. Ao formular e testar essa proposição, o estudo amplia o repertório de recursos considerados pelo modelo e o submete a um ambiente organizacional único. Contribui, ainda, ao explicitar a articulação entre níveis de análise, a inovatividade é atributo da organização, o engajamento é estado do indivíduo, questão que a literatura frequentemente resolve por suposição e que aqui é enfrentada com apoio na teoria dos sistemas abertos (Katz; Kahn, 1978) e na perspectiva multinível (Kozlowski; Klein, 2000).

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem à gestão municipal um diagnóstico e uma alavanca. O diagnóstico decorre da mensuração dos dois construtos e da comparação entre grupos, que identifica onde o vínculo com o trabalho é mais frágil e em quais órgãos a inovação é menos percebida. A alavanca decorre da relação estimada: se a percepção de inovatividade sustenta o engajamento, ações de comunicação interna, envolvimento de equipes na implantação de novos serviços e reconhecimento de iniciativas locais deixam de ser secundárias e passam a integrar a política de gestão de pessoas, campo em que os níveis de engajamento permanecem baixos em escala global, conforme levantamentos periódicos do setor (Gallup, 2024), e cuja gestão exige articulação entre práticas organizacionais e experiência cotidiana de trabalho (Saks, 2019). É desse diagnóstico que deriva o Produto

Técnico e Tecnológico (PTT) previsto no âmbito do mestrado profissional, apresentado no Capítulo 5.

Na relevância social, a qualidade dos serviços públicos entregues à população depende de servidores que mantenham vínculo consistente com o próprio trabalho. Quando esse vínculo se fragiliza, o efeito recai na prestação dos serviços essenciais como saúde, educação, assistência social e mobilidade urbana, além de repercutir em absenteísmo e adoecimento ocupacional (Bailey et al., 2017; Schaufeli, 2017). Ao identificar um caminho organizacional para fortalecer esse vínculo, o estudo colabora com a legitimidade e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas (Rainey; Fernandez; Malatesta, 2021).

1.6 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, organizados de forma a atender aos objetivos propostos e proporcionar uma sequência lógica para o desenvolvimento da pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância do estudo e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico. Percorre a delimitação conceitual do engajamento no trabalho, com atenção ao construto efetivamente mensurado nesta pesquisa, e sua discussão no âmbito do setor público. Em seguida, trata do debate sobre inovação e inovatividade na administração pública, distinguindo os dois conceitos e justificando as dimensões adotadas. A articulação entre os níveis organizacional e individual é desenvolvida em seção própria, que reúne a teoria dos sistemas abertos, a perspectiva multinível e os pressupostos da Nova Economia Institucional, convergindo para o tratamento da inovatividade percebida como recurso organizacional. O capítulo se encerra com a apresentação do modelo de pesquisa e das três hipóteses que dele derivam.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados. Apresenta a classificação e o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, os procedimentos de busca sistemática simplificada que fundamentaram o estado da arte, os sujeitos da pesquisa e a

amostragem, os instrumentos de coleta e os aspectos éticos observados. Traz ainda o tratamento e a preparação dos dados e detalha, em subseções específicas, cada procedimento de análise empregado, da estatística descritiva à modelagem de equações estruturais.

O quarto capítulo reúne os resultados e sua discussão. Começa pela caracterização da amostra e pela descrição dos itens, passa à verificação das propriedades psicométricas das escalas, apresenta as correlações entre os construtos, as comparações entre grupos e a avaliação dos modelos de mensuração e estrutural. A interpretação de cada achado acompanha sua apresentação, e a seção final retoma o conjunto, articulando os resultados entre si à luz da literatura.

O quinto capítulo apresenta o Produto Técnico e Tecnológico decorrente da pesquisa, um protocolo operacional de gestão destinado às lideranças da Prefeitura. Descreve sua arquitetura em quatro pilares, os indicadores de impacto propostos e as condições que sustentam sua aplicabilidade no contexto municipal.

O sexto capítulo reúne as considerações finais, com as principais conclusões do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, as limitações da pesquisa, a agenda de estudos futuros e uma reflexão sobre a tensão entre o estímulo à inovação e o princípio da legalidade no serviço público. Ao final, são apresentadas as referências utilizadas e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo reúne os fundamentos que sustentam a investigação. Percorre a origem e a delimitação conceitual do engajamento no trabalho, sua discussão específica no setor público, o debate sobre inovação e inovatividade na administração pública e a articulação teórica entre o plano organizacional e o plano individual, encerrando com a apresentação do modelo de pesquisa e das hipóteses.

2.1 *Psicologia positiva, engajamento e delimitação do construto*

A psicologia positiva, proposta por Seligman e Csikszentmihalyi (2000), surgiu como contraponto aos modelos tradicionais da disciplina, até então voltados predominantemente para patologias e disfunções comportamentais. Seligman (2011) defendeu uma abordagem científica dedicada ao estudo das forças humanas (resiliência, felicidade, realização pessoal), argumentando que compreender o que faz a vida valer a pena seria tão relevante quanto tratar distúrbios. O foco em emoções positivas e em sentido de propósito passou, assim, a ser associado tanto à qualidade de vida quanto ao desempenho humano em diferentes contextos, entre eles o laboral.

Lyubomirsky (2013) complementa essa perspectiva ao desconstruir a ideia de felicidade como estado permanente ou dependente de circunstâncias externas, estimando que parcela expressiva da capacidade de ser feliz permanece sob controle intencional do indivíduo, com o uso de práticas como gratidão e construção de relacionamentos significativos. O modelo PERMA de Seligman, que representa emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realização, tornou-se um dos pilares dessa vertente, e seu componente de engajamento dialoga diretamente com a Teoria do *Flow*, de Csikszentmihalyi (2014). Inspirado por observações de artistas e atletas imersos em suas atividades, o autor definiu o *flow* como estado de experiência ótima, caracterizado por concentração intensa, perda da noção do tempo, equilíbrio entre desafios e habilidades e satisfação na execução da tarefa.

Lidas em conjunto, essas contribuições esclarecem a aplicação dos conceitos ao

ambiente organizacional. Warren e Donaldson (2017) fornecem a base científica para compreender as condições do bem-estar, Lyubomirsky (2013) oferece estratégias para cultivá-lo e Csikszentmihalyi (2014) detalha os mecanismos da experiência de imersão. Intervenções apoiadas nesses referenciais associam-se a ganhos em qualidade e satisfação profissional, conforme documentam Donaldson, Lee e Donaldson (2019) e Warren e Donaldson (2017). É o caso do desenvolvimento de forças de caráter, da promoção de emoções positivas e do redesenho de cargos que favoreça experiências de fluxo. Em meta-análise clássica, Harter, Schmidt e Hayes (2002) verificaram maior rentabilidade organizacional e maior satisfação de clientes em organizações com níveis elevados de engajamento.

No campo do comportamento organizacional, Kahn (1990) inaugurou o estudo sistemático do tema ao descrever o engajamento como o emprego simultâneo das dimensões física, cognitiva e emocional do indivíduo no desempenho de seu papel, condicionado à existência de significado e segurança psicológicos. Schaufeli e Bakker (2004) consolidaram a definição hoje mais difundida: estado mental positivo e persistente relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Importante distinguir engajamento de motivação. A motivação, na formulação de Ryan e Deci (2017), é o processo que direciona, energiza e sustenta o comportamento; o engajamento vai além, configurando-se como estado psicológico positivo e duradouro. A diferença aparece no cotidiano: um servidor motivado dedica-se ao trabalho por reconhecer sua importância social, ao passo que um servidor engajado apropria-se dos desafios institucionais, propõe melhoramentos e sente-se pessoalmente realizado com os resultados alcançados.

A referência a Kahn (1990) cumpre função de registro histórico quanto à origem do campo, e sua formulação difere em pontos relevantes daquela adotada neste trabalho. O autor descreve o engajamento como fenômeno situacional, que oscila ao longo da jornada conforme o indivíduo investe ou retrai partes de si no desempenho de um papel organizacional específico, condicionado a três estados psicológicos: significado, segurança e disponibilidade. Trata-se de construto de natureza episódica, apurado originalmente por método qualitativo em dois estudos de caso, cujo foco recai sobre a relação entre a pessoa e o papel que exerce em determinado momento. Esta pesquisa opera com concepção distinta: um

estado psicológico relativamente estável, mensurado por escala validada e interpretado como disposição do respondente em relação ao seu trabalho no período da coleta. Por essa razão, do autor se retém apenas o marco histórico, sem que dele sejam extraídos pressupostos analíticos, dimensões de mensuração ou procedimentos metodológicos.

A delimitação conceitual exige um esclarecimento que tem consequências diretas sobre a interpretação dos resultados. A escala empregada nesta pesquisa é a Escala de Engajamento no Trabalho (EET), apresentada por Siqueira et al. (2014), que trata engajamento e envolvimento com o trabalho como designações do mesmo construto psicológico. Seus itens que remetem à centralidade do trabalho na vida do respondente e à ligação pessoal com a atividade exercida, aproximam-se da tradição de *job involvement* iniciada por Lodahl e Kejner (1965) e reformulada por Kanungo (1982), na qual o construto é definido como o grau de identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho. Essa tradição difere, em conteúdo e em história de validação, da definição tripartida de Schaufeli e Bakker (2004), operacionalizada pela *Utrecht Work Engagement Scale*.

Por isso, adota-se aqui uma postura conservadora. O construto é tratado como unidimensional, sem interpretação separada de subdimensões, opção que tem respaldo empírico: a verificação da dimensionalidade, relatada na seção 4.3, reteve fator único para a escala. Mantém-se também a denominação engajamento no trabalho, por fidelidade à obra de origem, registrando-se que o objeto da mensuração é o vínculo psicológico do servidor com sua atividade, e não a estrutura tripartida de vigor, dedicação e absorção definida na tradição da UWES.

Cabe justificar por que a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli et al. (2002), não foi o instrumento adotado. A UWES é a escala mais difundida internacionalmente para a mensuração do engajamento no trabalho, opera com a estrutura tripartida de vigor, dedicação e absorção e conta com ampla utilização em diagnósticos organizacionais, inclusive fora do meio acadêmico. A opção pela EET decorreu, em primeiro lugar, de sua aderência ao contexto investigado: a escala foi construída e validada com amostras brasileiras, com vocabulário já testado junto a trabalhadores do país, o que dispensa procedimentos adicionais de adaptação transcultural em uma pesquisa cujo objeto central é outro. Pesou também a extensão do instrumento, uma vez que a EET mensura o construto com cinco itens,

ao passo que as versões da UWES empregam nove ou dezessete, e o questionário desta pesquisa precisava caber em dezenove questões e dez minutos de resposta, aplicadas a servidores durante a jornada de trabalho, condição que a taxa de adesão obtida mostrou ser restritiva. Soma-se a isso a coerência com o tratamento analítico adotado: a estrutura tripartida da UWES ganha sentido quando as subdimensões são interpretadas separadamente, procedimento que este trabalho descartou desde o referencial e que a verificação empírica da dimensionalidade, relatada na seção 4.3.4, viria a desautorizar nestes dados. Registra-se o custo dessa escolha: a comparação direta dos escores aqui obtidos com estudos que empregam a UWES exige cautela, limitação retomada na seção 6.2.

Vale ressaltar que dois itens da escala, em especial o que afirma que o respondente come, vive e respira o próprio trabalho, descrevem uma relação de intensidade com a atividade laboral que a literatura sobre *workaholism* associa a um padrão compulsivo, e não necessariamente ao vínculo saudável que o engajamento pressupõe (Schaufeli; Taris; Van Rhenen, 2008). A distinção importa para a leitura dos escores: níveis baixos nesses itens não indicam, por si sós, desengajamento, podendo refletir delimitação saudável entre trabalho e vida pessoal. A discussão dos resultados retoma esse ponto.

A ressalva tem alcance mais amplo do que a leitura de itens isolados. A literatura que distingue engajamento de excesso de envolvimento sustenta que os dois fenômenos compartilham manifestações observáveis, como longas horas dedicadas à atividade e elevada centralidade do trabalho na vida do indivíduo, diferenciando-se pela motivação subjacente: no engajamento, a dedicação decorre do prazer e do sentido atribuídos à atividade; no *workaholism*, de uma compulsão interna difícil de controlar (Schaufeli; Taris; Van Rhenen, 2008; Taris; Schaufeli; Shimazu, 2010). Como a EET capta primordialmente a intensidade do vínculo, escores elevados podem corresponder tanto a dedicação saudável quanto a padrão compulsivo, e escores baixos tanto a desengajamento quanto a separação deliberada entre trabalho e vida pessoal. A escala mede com precisão a intensidade do vínculo; sua leitura em termos de qualidade desse vínculo requer prudência.

Dessa constatação decorrem procedimentos que foram observados ao longo do trabalho. Os escores são interpretados em termos de intensidade do vínculo, sem atribuição de juízo sobre sua qualidade. Os itens de maior carga de intensidade recebem análise individual

na seção 4.2, em lugar de serem diluídos no escore agregado. E o produto técnico apresentado no Capítulo 5 foi desenhado para fortalecer o vínculo do servidor com o trabalho por meio de recursos organizacionais, mantendo-se distante de qualquer estímulo à ampliação da carga de envolvimento pessoal com a atividade.

2.2 Engajamento no trabalho no setor público

O engajamento consolidou-se como um dos conceitos centrais no estudo do comportamento organizacional e vem sendo aplicado à análise da gestão de pessoas no setor público, onde servidores engajados tendem a demonstrar maior persistência diante de desafios, criatividade na resolução de problemas e comprometimento com resultados institucionais (Schaufeli; Bakker, 2004).

Fatores organizacionais explicam parte relevante desse vínculo. Segundo Schaufeli (2017), suporte gerencial e oportunidades de desenvolvimento são críticos para sustentá-lo, conforme prevê a teoria JD-R (Bakker; Demerouti, 2017). Albrecht (2012) documenta que servidores com acesso a treinamento e autonomia decisória apresentam níveis mais elevados de engajamento mesmo sob restrição orçamentária. O modelo JD-R organiza esses achados em torno de dois processos paralelos: um de desgaste, no qual demandas excessivas conduzem à exaustão, e outro motivacional, no qual recursos disponíveis no ambiente de trabalho alimentam o engajamento e, consequentemente, os resultados organizacionais. É esse segundo processo que interessa diretamente a esta pesquisa.

Fatores contextuais também pesam, sobretudo em ambientes marcados por burocracia e demandas sociais complexas. Van Woerkom, Bakker e Nishii (2016) destacam que o equilíbrio entre demandas e recursos, conforme propõe a *Conservation of Resources Theory* (COR), pode mitigar os efeitos de um ambiente adverso. Pela lógica da COR, os indivíduos procuram adquirir, manter e proteger recursos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais, e o estresse decorre da ameaça ou da perda efetiva desses recursos. Relações interpessoais positivas e cultura organizacional que valorize o bem-estar (Shuck; Reio Jr., 2014) funcionam, nessa chave, como amortecedores.

A natureza do serviço público acrescenta uma variável própria. Perry (2020) demonstra que servidores motivados por propósito e impacto social mantêm níveis mais altos de engajamento mesmo diante de remuneração menor ou condições desafiadoras.

Vandenabeele (2009) acrescenta que a identificação de um sentido coletivo nas atividades, com impacto direto na sociedade, sustenta o envolvimento com o trabalho. Esses achados reforçam a necessidade de modelos de gestão que priorizem significado e reconhecimento não financeiro.

Há, em contrapartida, obstáculos estruturais. A rigidez das hierarquias, a padronização excessiva dos processos e a escassez de mecanismos de reconhecimento dificultam o engajamento (Osborne; Brown, 2013). Schein (2010) observa que a cultura organizacional em instituições públicas tende a reforçar conformidade e estabilidade, priorizando normas e rotinas em detrimento da experimentação. Bozeman (2000) associa esse cenário ao desestímulo à inovação e à proatividade, uma vez que a burocracia excessiva restringe criatividade e autonomia. Ainda assim, o engajamento opera como fator protetor contra a desmotivação e o esgotamento profissional, sustentando desempenho e resiliência em condições adversas (Vandenabeele, 2009).

Compreender o engajamento como resultado a ser fortalecido, e não apenas como recurso a ser aproveitado, exige reconhecer seus antecedentes. Líderes que demonstram apoio estabelecem vínculo afetivo mais forte com suas equipes (Meyer; Allen, 1991), enquanto autonomia e *feedback* construtivo figuram entre os principais impulsionadores (Siqueira; Gomide Jr., 2004). A liberdade para decidir como executar as atividades fortalece o comprometimento afetivo (Bastos; Menezes, 2010) e cria condições para o estado de imersão descrito por Csikszentmihalyi (2014). O Quadro 1 sintetiza as consequências do engajamento documentadas na literatura, evidência que sustenta a pertinência de tomá-lo como variável dependente neste estudo.

Quadro 1 – Consequências do engajamento documentadas na literatura

Autores	Consequências do engajamento
Harter, Schmidt e Hayes (2002)	Maior rentabilidade organizacional e maior satisfação e fidelidade do cliente.
Sonnentag (2003)	Maior iniciativa pessoal e busca mais frequente por oportunidades de aprendizagem.
Schaufeli e Bakker (2004)	Níveis mais elevados de desempenho e satisfação.
Halbesleben e Wheeler (2008)	Aumento do desempenho no papel e melhor avaliação por supervisores e colegas.
Xanthopoulou et al. (2009)	Relação positiva com o retorno financeiro diário da organização.
Rich, LePine e Crawford (2010)	Iniciativa para inovar e comportamentos além das obrigações formais.

Christian, Garza e Slaughter (2011)	Redução de rotatividade e de absenteísmo.
Salanova et al. (2011)	Desempenho extrafunção mais elevado e avaliações de supervisor mais positivas.
Bakker, Demerouti e Ten Brummelhuis (2012)	Aprendizagem ativa ampliada, sobretudo em profissionais com alta conscienciosidade.
Mostafa, Gould-Williams e Bottomley (2015)	Aumento de propostas inovadoras, na sugestão e na implementação.

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura (2026).

2.3 Inovação e inovatividade no serviço público

A inovação no setor público tornou-se tema central no debate sobre modernização administrativa. Diferentemente do setor privado, onde costuma associar-se a vantagem competitiva e lucro, no âmbito público ela se orienta pela geração de valor público, pela ampliação da efetividade dos serviços e pelo fortalecimento da legitimidade institucional (Hartley, 2005; Osborne; Brown, 2013). Hartley (2005) identifica três abordagens históricas no período pós-guerra: a modernização, centrada em racionalização e eficiência; a inovação na governança, voltada à reforma das estruturas e processos de governo; e a inovação na prestação de serviços, focada na qualidade e no atendimento das necessidades dos cidadãos. A autora observa que se trata de processo frequentemente frágil e imprevisível, com alta taxa de insucesso, razão pela qual importa compreender seus facilitadores e barreiras.

Osborne e Brown (2013) ampliam a discussão ao reunir contribuições internacionais sobre o estado da arte no campo. Defendem que a inovação é elemento central da reforma dos serviços públicos, especialmente em contextos de restrição fiscal, e exploram temas como as características distintivas da inovação no setor, a colaboração em rede, a coprodução e o papel do terceiro setor. Ao tratá-la como fenômeno multidisciplinar, os autores oferecem arcabouço abrangente para compreender as dimensões organizacionais, gerenciais, políticas e sociais que a condicionam. Torugsa e Arundel (2016) acrescentam evidência empírica ao demonstrar associação entre inovação no setor público, evolução da qualidade dos serviços, redução de custos e fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições.

No contexto brasileiro, Cavalcante (2019) argumenta que a inovação não se restringe à adoção de novas tecnologias, envolvendo a transformação de processos, modelos de gestão e práticas organizacionais, bem como o fortalecimento de capacidades institucionais e de

aprendizagem contínua. Ambientes que estimulem criatividade e cooperação contínua favorecem esse movimento. Liao e Wu (2010) identificam a aprendizagem organizacional como antecedente das inovações, e Nadler e Tushman (1997) lembram que arranjos estruturais e processos precisam ser congruentes com as estratégias de mudança pretendidas. Melo e Silva (2019) acrescentam que o exercício da liderança é condição para que ambientes colaborativos, abertos à experimentação e à absorção de novos conhecimentos, se consolidem em organizações públicas, perspectiva convergente com a de Carmeli, Gelbard e Gefen (2010) sobre a importância do contexto de trabalho e da adaptabilidade para o desempenho organizacional.

A distinção entre inovação e inovatividade é importante para este trabalho. Enquanto a inovação designa o resultado entendidos como serviço, o processo ou a tecnologia efetivamente introduzidos, a inovatividade refere-se à propensão, à disposição e à capacidade recorrente da organização de introduzir novidades. Wang e Ahmed (2004) desenvolveram e validaram o construto de inovatividade organizacional em cinco dimensões: comportamental, de produto, de processos, de mercado e estratégica. A inovatividade comportamental manifesta-se nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo comportamentos favoráveis à geração de ideias e à construção de uma cultura inovadora. A inovatividade de produto relaciona-se ao desenvolvimento de novas ofertas e à sua relevância para o público atendido. A inovatividade de processos abrange a introdução de métodos, abordagens gerenciais e tecnologias que aprimoram fluxos produtivos ou administrativos. A inovatividade de mercado diz respeito à exploração de novos segmentos, e a estratégica, ao desenho de estratégias que assegurem resposta dinâmica ao ambiente externo.

Das cinco dimensões, duas se mostram pertinentes ao ambiente investigado nesta pesquisa. A inovatividade de mercado pressupõe competição por clientes, condição estranha à prestação de serviços públicos essenciais; a de produto e a estratégica remetem a decisões situadas no nível de cúpula, pouco acessíveis à percepção do servidor em sua rotina. Já a inovatividade comportamental e a de processos incidem diretamente sobre a experiência cotidiana de trabalho: a primeira capta a disposição da organização e de seus membros para acolher o novo; a segunda, a introdução efetiva de métodos, rotinas e tecnologias que alteram a forma de trabalhar. No serviço público, a inovatividade de processos pode traduzir-se em redução de etapas burocráticas, aceleração de fluxos e ampliação da autonomia dos servidores

(Cavalcante, 2019). Por essa razão, o instrumento desta pesquisa concentra-se nessas duas dimensões, adaptadas ao contexto municipal.

Um último esclarecimento delimita o construto tal como aqui empregado. Os itens adaptados de Wang e Ahmed (2004) referência macro (ou institucional): perguntam sobre práticas da Prefeitura, não sobre o comportamento do respondente. O respondente, contudo, é o servidor individualmente considerado. O que se mensura, portanto, é a inovatividade organizacional percebida, isto é, a avaliação que o servidor faz do quanto sua organização inova, e não um atributo objetivo da instituição, aferido por registros administrativos ou indicadores de produção. Essa denominação é mantida ao longo do trabalho por corresponder ao que efetivamente foi medido, e a próxima seção trata das implicações teóricas dessa escolha.

2.4 *Da organização ao indivíduo: articulação entre níveis de análise*

Mensurar a percepção de um atributo organizacional junto a respondentes individuais e relacioná-la a um estado psicológico exige justificar como fenômenos de um nível se manifestam em outro. Sem esse cuidado, a relação estimada permanece estatisticamente verificável, mas teoricamente imprecisa. Três corpos teóricos oferecem essa ponte.

2.4.1 A organização como sistema aberto

Katz e Kahn (1978) propuseram compreender as organizações como sistemas abertos que importam energia e informação do ambiente, transformam esses insumos e devolvem produtos ao meio, em ciclo continuamente realimentado. A contribuição da formulação, para os fins deste estudo, está no tratamento dado ao comportamento individual. Os autores (1978), descrevem a organização como um conjunto de papéis, e não de pessoas. Papel, para eles, é o conjunto de expectativas associadas a uma determinada posição. O sistema de papéis é o que permite à estrutura formal alcançar o indivíduo: estrutura, tecnologia e políticas organizacionais moldam as expectativas atribuídas a cada posição, e essas expectativas condicionam o comportamento e as atitudes de quem as ocupa.

Segue-se daí que uma organização que implanta novos serviços, revê rotinas e incorpora tecnologias não altera apenas seus processos: altera o conteúdo dos papéis que seus

servidores desempenham. O que chega ao indivíduo é a modificação concreta daquilo que se espera dele, e não a política de inovação em abstrato. Novas atribuições, novas ferramentas e novas formas de resolver problemas antigos alteram o conteúdo do papel que ele desempenha. Katz e Kahn (1978) sublinham ainda que os sistemas abertos tendem à manutenção do estado estacionário, o que explica a resistência que iniciativas de mudança encontram. Explica também por que sua percepção pelos membros da organização é desigual: a intensidade com que a inovação chega a cada subsistema varia conforme sua posição no fluxo de trabalho.

2.4.2 A perspectiva multinível

Kozlowski e Klein (2000) sistematizaram o tratamento de fenômenos que atravessam níveis de análise nas organizações. Os autores distinguem processos *top-down*, nos quais fatores de nível superior, como estrutura, clima, cultura e políticas, influenciam percepções e comportamentos individuais, de processos *bottom-up*, nos quais propriedades coletivas emergem da interação entre indivíduos. Os autores (2000) advertem que a relação entre níveis precisa ser explicitada na formulação teórica, sob pena de o pesquisador cometer erros de atribuição, que seria inferir sobre indivíduos a partir de dados agregados, ou o contrário.

Aplicada a este estudo, a distinção esclarece a natureza do modelo. A inovatividade organizacional é atributo do nível superior; o engajamento é estado do nível individual; e a relação especificada é, por definição, um efeito *top-down* de contexto. O elo entre os níveis é a percepção: o servidor responde à representação que constrói do atributo organizacional a partir de sua experiência de trabalho, e o atributo objetivo alcança o nível individual por essa mediação. Kozlowski e Klein (2000) tratam esse tipo de variável como propriedade de nível individual com referente coletivo, o que corresponde à condição dos itens aqui empregados.

Dessa especificação decorrem duas consequências. Uma delas diz respeito à nomeação: no contexto desta pesquisa, o construto inovatividade designa uma percepção, e não um atributo organizacional. A outra é que a variabilidade entre respondentes de um mesmo órgão informa algo sobre o fenômeno, em vez de indicar erro de mensuração. Se a inovação não é percebida de modo homogêneo, é porque não chega de modo homogêneo aos diferentes espaços de trabalho.

2.4.3 O condicionamento institucional

A Nova Economia Institucional (NEI) acrescenta a essa arquitetura a dimensão das regras. North (1990) define instituições como as “regras do jogo” (formais e informais) que moldam e restringem o comportamento humano, reduzindo a incerteza e os custos de transação nas interações sociais. Williamson (2000) diferencia níveis institucionais que operam em velocidades distintas: o ambiente institucional formal, composto por leis, normas constitucionais e estatutos e as instituições informais, formadas por valores e cultura organizacional, cuja transformação é mais lenta.

Na administração pública, esse condicionamento é particularmente forte. O princípio da legalidade, o estatuto do servidor, os regimentos internos e os procedimentos administrativos delimitam o espaço de autonomia disponível para a ação inovadora, tanto da organização quanto de seus membros. Bozeman (2000) descreve o efeito acumulado desse arranjo com o conceito de *red tape*: regras e controles que permanecem em vigor mesmo quando deixam de cumprir a função que justificou sua criação, elevando o custo de qualquer alteração de rotina. Desse condicionamento decorrem duas características do fenômeno investigado. Uma delas é a natureza predominantemente incremental da inovação no setor público, observada por Hartley (2005), para quem as iniciativas precisam ser compatíveis com as regras vigentes e obter legitimação prévia antes de se tornarem viáveis. A outra interessa mais diretamente aos objetivos deste trabalho: o caminho inverso, que iria do engajamento individual para a inovatividade organizacional, é teoricamente frágil. Um servidor altamente engajado continua operando dentro dos limites estabelecidos pelas instituições formais e informais. Seu vínculo com o trabalho pode levá-lo a propor melhorias, mas a implementação depende de uma autorização que está fora do seu alcance. Moore (1995) chama essa condição de ambiente autorizador: no setor público, a viabilidade de uma iniciativa depende tanto do reconhecimento de legitimidade pelas instâncias com competência para autorizá-la quanto de seu mérito técnico.

2.4.4 A inovatividade percebida como recurso organizacional

As três contribuições convergem para a proposição que organiza este estudo. Se a estrutura organizacional alcança o indivíduo pelo sistema de papéis (Katz; Kahn, 1978), se o elo entre os níveis é a percepção construída pelo servidor (Kozlowski; Klein, 2000) e se o espaço de ação individual é delimitado pelo arcabouço institucional (North, 1990; Williamson, 2000), então a inovatividade organizacional percebida pode ser tratada como uma característica do ambiente de trabalho que antecede o vínculo do servidor com sua atividade, e não como resultado dele.

A teoria JD-R fornece o mecanismo. Bakker e Demerouti (2017) definem recursos organizacionais como aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que auxiliam no alcance de objetivos, reduzem demandas e estimulam crescimento e desenvolvimento pessoal. A inovatividade organizacional percebida satisfaz essas condições. Novos processos e tecnologias tendem a facilitar a execução das tarefas, auxiliando o servidor no alcance de seus objetivos. A substituição de rotinas onerosas por fluxos mais eficientes reduz as demandas do trabalho. Há ainda o estímulo ao desenvolvimento, uma vez que ambientes assim exigem aprendizagem contínua, mecanismo documentado por Bakker, Demerouti e Ten Brummelhuis (2012), que demonstraram como ambientes ricos em recursos ampliam a aprendizagem ativa dos trabalhadores.

A esses efeitos soma-se um componente simbólico, possivelmente o mais relevante no contexto investigado. Eisenberger et al. (1986) mostram que os trabalhadores formam uma percepção global sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, e que essa percepção decorre menos de declarações institucionais do que de ações concretas atribuídas à discricionariedade da organização. Investir em modernização é uma dessas ações: sinaliza que a instituição se compromete com a própria capacidade de resposta e, por extensão, com as condições de trabalho de quem nela atua. A leitura converge com a formulação de Kahn (1990), para quem o engajamento depende da percepção de significado no papel desempenhado. Perceber a organização em movimento confere sentido ao esforço individual, ao passo que perceber estagnação alimenta a sensação de que esse esforço é inconsequente.

Nessa leitura, a inovatividade percebida incorpora-se ao processo motivacional descrito pelo modelo JD-R, no qual recursos disponíveis incentivam o engajamento e,

portanto, os resultados organizacionais. A direção da relação especificada neste estudo, que vai da inovatividade percebida para o engajamento, decorre, portanto, de argumento teórico consistente com o referencial já mobilizado, e não de conveniência analítica. O desenho transversal adotado não permite estabelecer causalidade, ponto retomado nas limitações do estudo.

2.5 *Modelo de Pesquisa e hipóteses*

O modelo analítico que orienta a investigação organiza-se em torno de três categorias de variáveis, definidas a seguir com base em Marconi e Lakatos (2017), Gil (2002) e Hair et al. (2014).

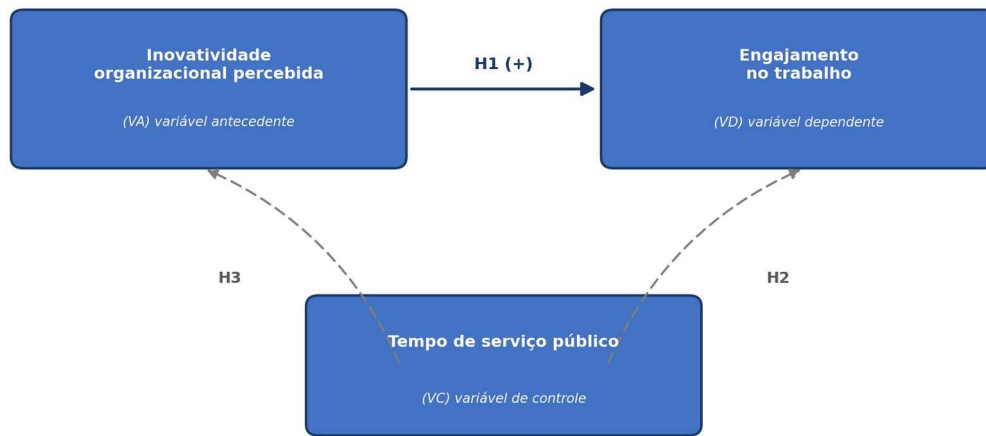
a) **Variável antecedente (VA): inovatividade organizacional percebida.** A variável antecedente, também designada preditora, é o fator que influencia ou condiciona outra variável (Marconi; Lakatos, 2017). Em pesquisas não experimentais como esta, o pesquisador observa a variável tal como ela se apresenta no contexto organizacional, sem manipulá-la (Gil, 2002). Daí a preferência pela designação de antecedente. No modelo, ela corresponde à avaliação do servidor sobre o quanto a Prefeitura implanta novos serviços, adota tecnologias e modifica processos de trabalho, mensurada por itens adaptados de Wang e Ahmed (2004) nas dimensões comportamental e de processos. Segundo a teoria JD-R (Bakker; Demerouti, 2017), constitui recurso organizacional apto a ativar o processo motivacional do indivíduo.

b) **Variável dependente (VD): engajamento no trabalho.** A variável dependente é o fenômeno cuja variação se pretende explicar, aquele que sofre os efeitos da atuação da variável antecedente (Marconi; Lakatos, 2017). Nesta pesquisa, é o engajamento no trabalho, entendido como o estado psicológico positivo de vínculo do servidor com sua atividade, mensurado pela Escala de Engajamento no Trabalho (Siqueira et al., 2014) e tratado como construto unidimensional, conforme delimitado na seção 2.1.

c) **Variável de controle (VC): tempo de serviço público.** A variável de controle é aquela cuja influência sobre os construtos investigados se procura isolar, de modo a evitar que interfira na leitura da relação principal (Hair et al., 2014). Bozeman (2000) observa que o excesso de regras formais, a estabilidade funcional e a progressão na carreira influenciam tanto a disposição para

inovar quanto o vínculo com o trabalho. A exposição prolongada ao ambiente burocrático pode, assim, afetar os dois construtos investigados, razão pela qual seu efeito é examinado separadamente, por comparação entre grupos, conforme detalhado na seção 3.7.5.

Figura 1: Modelo de Pesquisa



Legenda: seta contínua — relação estrutural estimada por PLS-SEM; setas tracejadas — diferenças entre grupos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A Figura 1 representa graficamente o modelo. A seta contínua indica a relação estrutural estimada por modelagem de equações estruturais; as setas tracejadas, que partem da variável de controle em direção aos dois construtos, indicam que seu efeito incide sobre ambos, e não sobre a relação entre eles, sendo verificado por comparação entre grupos.

Do modelo derivam três hipóteses. A primeira formaliza a relação central entre os construtos; a segunda e a terceira tratam da variável de controle, examinando seu efeito sobre cada um deles separadamente.

H1: A inovatividade organizacional percebida relaciona-se positivamente com o engajamento no trabalho dos servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia.

H2: O nível de engajamento no trabalho difere entre servidores com diferentes tempos de serviço público.

H3: O nível de inovatividade organizacional percebida difere entre servidores com diferentes tempos de serviço público.

A hipótese H1 traduz a proposição desenvolvida na seção 2.4: percebida como recurso

organizacional, a inovatividade alimenta o processo motivacional que sustenta o vínculo do servidor com seu trabalho (Bakker; Demerouti, 2017). Espera-se coeficiente positivo e estatisticamente significativo.

As hipóteses H2 e H3 decorrem da literatura sobre os efeitos da permanência prolongada em ambientes burocráticos e são formuladas sem especificação de direção, uma vez que os argumentos disponíveis apontam para sentidos opostos. Bozeman (2000) sustenta que a exposição continuada ao excesso de regras formais tende a desgastar o vínculo com o trabalho, o que levaria a esperar escores menores entre servidores mais antigos. Em sentido contrário, a experiência acumulada, o domínio das rotinas e a progressão na carreira podem consolidar esse vínculo ao longo do tempo, hipótese compatível com os achados de Wright e Pandey (2010) sobre a influência da estrutura organizacional nas atitudes dos servidores. Diante da ambiguidade teórica, opta-se por testar a existência de diferença, sem antecipar seu sentido.

A formulação de H2 e H3 como hipóteses independentes, e não como uma única proposição, tem justificativa própria. Os dois construtos ocupam posições distintas no modelo e possuem naturezas distintas: o engajamento é um estado do indivíduo, ao passo que a inovatividade percebida é a avaliação que ele faz de um atributo da organização, conforme discutido na seção 2.4.2. Não há razão para supor que a trajetória funcional afete ambos da mesma maneira. Ao contrário, a perspectiva multinível adotada neste trabalho (Kozlowski; Klein, 2000) sugere assimetria: características individuais tendem a incidir mais sobre estados psicológicos do que sobre percepções referentes ao contexto organizacional, que dependem sobretudo da unidade em que o servidor atua. Testar as duas hipóteses separadamente permite verificar essa assimetria empiricamente, e seus resultados são apresentados na seção 4.5.4.

Por fim, que o desenho transversal adotado não permite estabelecer relações causais entre as variáveis. As hipóteses formulam associações e diferenças entre grupos, e é nesses termos que seus resultados devem ser interpretados, conforme retomado nas limitações do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são o alicerce de qualquer investigação científica, uma vez que define a trajetória sistemática e os procedimentos formais necessários para alcançar os objetivos propostos. De acordo com Silva e Menezes (2005), a metodologia busca estabelecer a melhor trajetória para atingir um determinado fim. Marconi e Lakatos (2017) conceituam a pesquisa como um caminho para conhecer a realidade, enquanto Gil (2002) a define como um procedimento racional para proporcionar respostas aos problemas propostos. A metodologia além de orientar o pesquisador na coleta e análise de dados, também confere rigor e credibilidade ao processo de construção do conhecimento.

Este capítulo apresenta o percurso metodológico delineado para a análise do problema, detalhando a classificação da pesquisa quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos, bem como as técnicas de coleta de dados e a execução estratégica da investigação.

3.1 *Classificação e Delineamento da Pesquisa*

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, na Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) (Silva; Menezes, 2005), culminando no Produto Técnico e Tecnológico (PTT): um Protocolo de Procedimentos para Estímulo da Inovatividade.

No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Segundo Richardson (2012), o método quantitativo utiliza instrumentos estatísticos para analisar fenômenos de forma objetiva. Quanto ao delineamento, adota-se a pesquisa do tipo levantamento (*survey*) de corte transversal (*cross-sectional*). Em delineamentos assim, os dados são coletados em um único momento no tempo, permitindo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em uma população ou amostra em um dado instante (Sampieri, 1991). A unidade de análise é a própria Prefeitura, e o foco é a correlação entre as variáveis “Inovatividade” e “Engajamento”.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva e explicativa, já que descreve os

níveis dos construtos na população investigada e verifica a associação entre eles (Gil, 2002).

3.2 Unidade de Análise: Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) e o Ecossistema de Inovação

O cenário desta investigação é a PMU. Situada em um município com mais de 700 mil habitantes, localizado no Triângulo Mineiro, região de forte relevância econômica para o país. Uberlândia possui base econômica diversificada, combinando agronegócio, comércio, setor de serviços, logística e um crescente segmento de tecnologia, o que a posiciona como centro regional de escoamento de produção e de prestação de serviços especializados. Com mais de 130 anos de história, o município consolidou-se como referência em infraestrutura urbana e capacidade de atração de investimentos, o que explica sua importância regional e nacional no contexto do desenvolvimento econômico e social.

No âmbito da gestão pública, a PMU conta com um quadro funcional geral (incluindo Administração Direta, Indireta e Autarquias) superior a 15.000 colaboradores, distribuídos em diferentes secretarias e órgãos da administração direta e indireta, responsáveis pela entrega cotidiana de serviços essenciais à população. Uberlândia destaca-se ainda como polo logístico e tecnológico, figurando em *rankings* de *Smart Cities* e reforçando sua vocação para iniciativas de modernização administrativa e transformação digital. Essa combinação de porte populacional, diversidade econômica e estrutura administrativa torna a prefeitura um ambiente fértil para analisar como o engajamento dos servidores se articula com capacidades de inovar processos internos e aprimorar a oferta de serviços públicos.

Recentemente, a PMU demonstrou um compromisso institucional com a modernização administrativa através do Pacto pela Inovação em Uberlândia. Este movimento articulado envolve o poder público, o setor produtivo e a Universidade Federal de Uberlândia — UFU (Uberlândia, 2025). O acolhimento das reuniões deste pacto pelo Executivo Municipal reforça que a inovação é prioridade estratégica, deixando de ser um esforço isolado para se tornar um compromisso institucional. Para a PMU, esse movimento demanda servidores capazes de operacionalizar novos fluxos e processos, validando a necessidade de ferramentas que alinhem o engajamento humano à capacidade de entrega tecnológica e social.

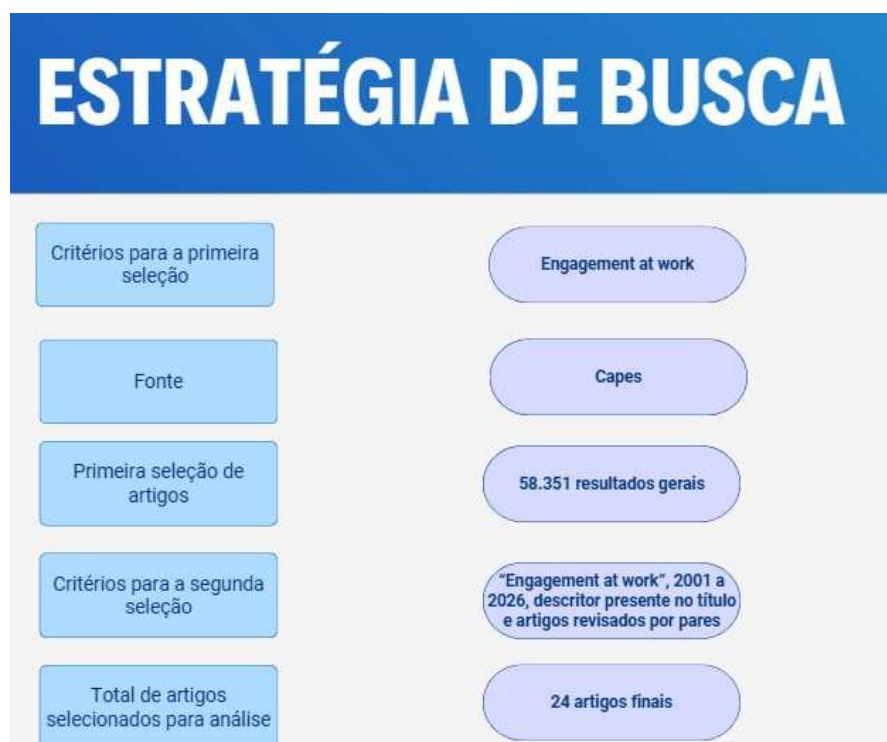
3.3 Procedimentos de Busca Sistemática Simplificada

Para fundamentar o estado da arte e garantir a atualidade do tema, realizou-se uma busca sistemática simplificada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em agosto de 2025 e revisitada em janeiro de 2026. O objetivo desta etapa foi identificar a produção científica recente que relaciona o engajamento ao contexto laboral.

A estratégia de busca utilizou o descritor "*engagement at work*" aplicado estritamente ao título dos artigos, como mostra a Figura 2. Foram estabelecidos os seguintes critérios de refinamento: (a) recorte temporal entre os anos de 2001 e 2026; (b) tipo de recurso: artigos em periódicos revisados por pares.

A busca inicial retornou um universo de 58.351 resultados gerais, que, após a aplicação dos filtros de área e título, resultou em uma amostra final de 24 artigos científicos. Esta base serviu de suporte para a validação teórica do modelo de pesquisa e para a escolha das escalas de mensuração adotadas.

Figura 2: Estratégia de busca realizada.



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

3.4 Sujeitos da Pesquisa e Amostragem

A população desta pesquisa é composta pelos servidores públicos (efetivos e comissionados) da Prefeitura Municipal de Uberlândia, que totalizam 13.965 servidores. Considerando o delineamento de levantamento (*survey*) transversal adotado, a amostra é não probabilística, obtida por conveniência e adesão voluntária, e reuniu 129 respondentes válidos, o que inviabiliza inferências estatísticas para a totalidade da população de servidores da PMU. Essa limitação é assumida como uma delimitação do estudo, compatível com a natureza de mestrado profissional, e os resultados devem ser interpretados como um retrato do contexto investigado, sem pretensão de generalização estatística (Gil, 2002; Sampieri, 1991).

A opção pela amostra por conveniência justifica-se pela viabilidade operacional da coleta de dados e pelo foco na análise das relações entre os construtos, utilizando técnicas de modelagem de equações estruturais baseadas em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), adequadas para amostras menores (Hair et al., 2014). Não foi adotada amostragem por quotas nem estratificação prévia por secretaria, faixa etária ou tempo de serviço, de modo que não se sustenta afirmar que a amostra reproduza a pluralidade de subgrupos existentes na organização.

3.5 Instrumentos de Coleta

O instrumento é um questionário estruturado autoaplicado, composto por dezenove questões distribuídas em três blocos. O primeiro reúne seis questões de caracterização sociodemográfica e funcional: faixa etária, gênero, nível de instrução, secretaria ou núcleo de atuação, faixa de renda mensal aproximada e tempo de serviço no setor público. Todas são de escolha única com categorias predefinidas, à exceção da secretaria de atuação, coletada em campo aberto.

O segundo bloco mensura o engajamento no trabalho mediante cinco itens da Escala de Engajamento no Trabalho, de Siqueira et al. (2014), que avaliam o vínculo afetivo e cognitivo do servidor com sua atividade. O terceiro bloco mensura a inovatividade organizacional percebida com base em oito itens adaptados de Wang e Ahmed (2004), referentes às dimensões comportamental e de processos, redigidos com referente

organizacional, isto é, indagando sobre práticas da Prefeitura, e não sobre o comportamento do respondente. A justificativa da escolha da EET, incluídas as razões pelas quais a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) não foi adotada e as ressalvas quanto ao alcance interpretativo dos itens, está desenvolvida na seção 2.1.

O Quadro 2 apresenta a composição do instrumento. A coluna de código identifica cada item nas tabelas e figuras do Capítulo 4, uma vez que os resultados das análises de mensuração são reportados por indicador, e não pelo enunciado completo da questão. A atribuição das dimensões corresponde à estrutura teórica prevista pelas escalas de origem; a verificação empírica da dimensionalidade, relatada na seção 4.3.4, não a sustentou, razão pela qual as análises subsequentes tratam ambos os construtos como unidimensionais. O instrumento completo consta do Anexo III.

Dessa forma, o instrumento final de coleta de dados adotado nesta pesquisa resulta da combinação dessas duas escalas consolidadas na literatura, preservando seus fundamentos teóricos e adequando sua aplicação ao contexto dos servidores públicos municipais. Para ambos os construtos foi utilizada uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", conforme procedimento adotado por Wang e Ahmed (2004) e pelas medidas apresentadas por Siqueira et. al. (2014). A utilização da escala de sete pontos justifica-se por proporcionar maior sensibilidade na mensuração das percepções dos respondentes, permitindo captar diferentes níveis de concordância e ampliando a variabilidade das respostas sem comprometer a compreensão do instrumento.

A adaptação dos itens de Wang e Ahmed (2004) ao contexto investigado seguiu dois procedimentos. O referente empresarial dos enunciados originais foi substituído pela Prefeitura Municipal de Uberlândia, de modo que cada afirmação remetesse a práticas efetivamente observáveis pelo servidor em sua rotina de trabalho. Foram ainda excluídas as dimensões de mercado, de produto e estratégica, cujos enunciados pressupõem competição por clientes e decisões restritas ao nível de cúpula, condições estranhas à prestação de serviços públicos essenciais, conforme discutido na seção 2.3.

O instrumento de coleta, bem como carta convite, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e Projeto Detalhado foram enviados ao Comitê de Ética e Pesquisa – CEP, tendo sido deferidos, conforme protocolo Caae: 96650126.1.0000.5152.

Quadro 2: Demonstrativo do instrumento de coleta.

Construto	Dimensão	Item	Código do indicador	Enunciado
Engajamento no trabalho (Siqueira <i>et al.</i> , 2014)	Vigor	1	Engaj. vigor 1	As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.
	Vigor	2	Engaj. vigor 2	As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.
	Absorção	3	Engaj. absorção 1	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.
	Vigor	4	Engaj. vigor 3	Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
	Absorção	5	Engaj. absorção 2	Eu estou pessoalmente muito ligado(a) ao meu trabalho.
Inovatividade organizacional percebida (Wang; Ahmed, 2004)	Comportamental	6	Inov. comportamental 1	Na Prefeitura Municipal de Uberlândia, novos serviços ou iniciativas costumam ser implementados antes de outros órgãos públicos semelhantes.
	De processos	7	Inov. processos 1	Novos serviços ou iniciativas implementados pela Prefeitura Municipal de Uberlândia costumam envolver mudanças significativas na forma de organizar o trabalho e atender a população.
	De processos	8	Inov. processos 2	Nos últimos cinco anos, a Prefeitura Municipal de Uberlândia tem implantado diversos serviços ou iniciativas que podem ser considerados inovadores.
	Comportamental	9	Inov. comportamental 2	De modo geral, considero que a Prefeitura Municipal de Uberlândia obtém bons resultados na implementação de serviços ou iniciativas inovadoras.
	De processos	10	Inov. processos 3	Os novos serviços, iniciativas e procedimentos de trabalho recentemente implantados no meu local de trabalho representam grandes mudanças em relação ao que já era realizado.
	De processos	11	Inov. processos 4	Os novos serviços ou iniciativas da Prefeitura Municipal de Uberlândia costumam vir acompanhados de mudanças nos processos de trabalho do meu setor.
	Comportamental	12	Inov. comportamental 3	A forma atual de comunicação e divulgação dos serviços da Prefeitura Municipal de Uberlândia contribui para melhorar nossos processos de atendimento à população.
	De processos	13	Inov. processos 5	Quando são implantados novos serviços ou iniciativas, a Prefeitura Municipal de Uberlândia costuma adotar novas tecnologias ou soluções de gestão para aprimorar os processos de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Siqueira et al. (2014) e Wang & Ahmed (2004).

Definidos os instrumentos e o formato de resposta, as seções seguintes descrevem os procedimentos adotados na coleta, no tratamento dos dados e nas análises que sustentam os resultados apresentados no Capítulo 4.

3.6 Tratamento e preparação dos dados

Antes de qualquer análise, os dados exportados da plataforma de coleta foram submetidos a etapas de preparação e diagnóstico, conforme recomendam Hair et al. (2014):

Verificação de completude. Os treze itens das escalas foram examinados quanto à presença de valores ausentes. Não foram identificados dados faltantes, de modo que os 129 casos foram integralmente aproveitados, dispensando procedimentos de imputação ou exclusão.

Padronização da variável de lotação. A secretaria de atuação, coletada em campo aberto, apresentava variações de grafia, uso de maiúsculas e espaçamento para um mesmo órgão. Os registros foram normalizados por correspondência textual, resultando em quinze categorias distintas.

Agrupamento de categorias com baixa frequência. Para viabilizar a comparação entre grupos, categorias com menos de oito observações foram reunidas sob a denominação “demais órgãos”. Procedimento equivalente foi adotado para faixa etária, escolaridade, renda e tempo de serviço, cujos níveis originais foram condensados em três ou dois grupos, preservada a ordenação natural das categorias ordinais.

Verificação de padrões de resposta. Os registros foram inspecionados quanto à presença de resposta invariante ao longo de todos os itens e de amplitude nula, condições que sugeririam desatenção. Como todos os itens têm polaridade positiva, não há itens reversos que permitam verificação adicional de consistência, limitação registrada na seção 6.2.

3.7 Procedimentos de Análise de Dados

A análise foi conduzida em etapas sequenciais. As análises descritivas, de confiabilidade, de dimensionalidade e de comparação entre grupos foram realizadas em Python 3, com as bibliotecas pandas, NumPy, SciPy e Matplotlib. A modelagem de equações estruturais foi conduzida no SmartPLS 4 (Ringle; Wende; Becker, 2024).

3.7.1 Análise descritiva

Os itens foram descritos por média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, assimetria e curtose. Calcularam-se adicionalmente os percentuais de concordância (respostas 5 a 7), neutralidade (resposta 4) e discordância (respostas 1 a 3), procedimento que traduz os escores em proporções de leitura gerencial imediata e não depende do pressuposto de intervalo. O perfil da amostra foi descrito por frequências absolutas e relativas em cada variável de caracterização.

3.7.2 Construção das escalas somativas

Para cada construto e subdimensão construiu-se um escore somativo, obtido pela média aritmética dos itens que o compõem. A opção pela média, e não pela soma simples, preserva a métrica original da escala de sete pontos, o que permite comparar diretamente escalas com número distinto de itens e interpretar os escores em relação ao ponto neutro de 4,0. Formalmente, para o respondente i e o construto C composto por k itens, o escore corresponde ao somatório das respostas do respondente aos itens do construto dividido por k .

3.7.3 Verificação da confiabilidade

A consistência interna foi avaliada pelo alfa de Cronbach e pelo ômega de McDonald. A inclusão do ômega justifica-se porque o alfa pressupõe tau-equivalência, isto é, cargas fatoriais iguais entre os itens, pressuposto raramente satisfeito na prática e que, quando violado, torna o alfa um estimador enviesado, em geral para baixo (McDonald, 1999). O ômega, calculado a partir das cargas fatoriais, não depende desse pressuposto. Para a subdimensão composta por apenas dois itens reporta-se, adicionalmente, o coeficiente de Spearman-Brown, indicado como estimador preferencial nesse caso específico. Intervalos de confiança de 95% para o alfa foram obtidos por *bootstrap* com 5.000 reamostragens, procedimento que dispensa suposições distribucionais. Adotaram-se como referência os valores de 0,70 para uso em pesquisa e de 0,60 para escalas curtas em estágio exploratório.

3.7.4 Verificação da dimensionalidade

A estrutura dimensional atribuída *a priori* a cada escala foi submetida a verificação empírica por análise paralela (Horn, 1965), procedimento que compara os autovalores obtidos na matriz de correlação dos dados reais com os autovalores gerados a partir de matrizes de dados aleatórios de mesma dimensão. Retêm-se os fatores cujo autovalor real supere o percentil 95 da distribuição dos autovalores aleatórios correspondentes, gerada por 1.000 simulações. A análise paralela é preferível a critérios como o de Kaiser por controlar a capitalização sobre o acaso e por apresentar desempenho superior em amostras de porte moderado.

3.7.5 Comparação entre grupos

A comparação dos escores somativos entre grupos definidos pelas variáveis de caracterização, entre elas o tempo de serviço público, adotado como variável de controle, seguiu protocolo duplo. Verificadas previamente a normalidade dos escores pelo teste de Shapiro-Wilk e a homogeneidade das variâncias pelo teste de Levene, aplicaram-se simultaneamente testes paramétricos e suas contrapartes não paramétricas: para dois grupos, o teste t de Welch, que não pressupõe variâncias iguais, e o teste U de Mann-Whitney; para três ou mais grupos, a análise de variância de uma via e o teste de Kruskal-Wallis.

A apresentação conjunta dos dois conjuntos de resultados permite verificar as conclusões diante de eventuais desvios de normalidade: quando ambos convergem, a inferência não depende do pressuposto distribucional. Nos casos em que o teste global indicou diferença significativa entre três ou mais grupos, procedeu-se a comparações múltiplas pelo teste de Dunn, com correção de Bonferroni para o número de contrastes.

Foram calculados tamanhos de efeito para todas as comparações: d de Cohen e correlação bisserial de postos, para dois grupos; eta quadrado e épsilon quadrado, para três ou mais. O reporte do tamanho de efeito é condição para a interpretação dos resultados, uma vez que o valor-p informa apenas a compatibilidade dos dados com a hipótese nula, nada dizendo sobre a magnitude da diferença. Adotaram-se como referência, para o d de Cohen, os valores de 0,20 (pequeno), 0,50 (médio) e 0,80 (grande); e, para o eta quadrado, 0,01, 0,06 e 0,14 (Cohen, 1988).

3.7.6 Modelagem de equações estruturais

A relação entre os construtos foi estimada por modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), no SmartPLS 4. A escolha do PLS-SEM, em detrimento da estimação baseada em covariância, justifica-se primeiramente pela adequação ao tamanho amostral: com 129 observações, a estimação por máxima verossimilhança operaria próxima de seu limite inferior, ao passo que o PLS-SEM apresenta desempenho estável em amostras dessa ordem (Hair et al., 2019). Outro fator é a ausência de pressuposto de normalidade multivariada, condição pertinente dado que os escores não satisfazem o teste de Shapiro-Wilk. Por fim, a terceira é a orientação preditiva: o objetivo do estudo é explicar a variância do construto dependente e subsidiar intervenção organizacional, propósito para o qual o método é indicado.

Ambos os construtos foram especificados como reflexivos, uma vez que os indicadores são manifestações do construto latente, apresentam intercambiabilidade conceitual e espera-se que variem entre si. A avaliação seguiu o protocolo em duas etapas recomendado por Hair et al. (2019). O modelo de mensuração foi avaliado por cargas externas dos indicadores, com referência de 0,708; confiabilidade por alfa de *Cronbach*, ρ_A e confiabilidade composta ρ_C ; validade convergente pela variância média extraída (AVE), com referência de 0,50 (Fornell; Larcker, 1981); e validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker, pelas cargas cruzadas e pela razão heterotraço-monotraço (HTMT), com limiar conservador de 0,85 (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). A colinearidade entre indicadores foi verificada pelo fator de inflação da variância (VIF), com referência de 5,0. A colinearidade entre indicadores foi verificada pelo fator de inflação da variância (VIF), com referência de 5,0.

A validade discriminante verifica se os construtos do modelo são empiricamente distintos entre si, condição necessária para que a relação estimada entre eles não decorra de sobreposição conceitual. Sua avaliação apoiou-se em três procedimentos complementares. O critério proposto por Fornell e Larcker (1981) estabelece que a raiz quadrada da variância média extraída de cada construto deve superar sua correlação com qualquer outro construto do modelo. A leitura é a seguinte: como a AVE expressa a proporção da variância dos indicadores explicada pelo construto que eles pretendem medir, sua raiz quadrada corresponde à correlação média entre o construto e seus próprios indicadores; se esse valor for maior que a correlação com os demais

construtos, o construto compartilha mais variância com aquilo que mede do que com o restante do modelo. Na apresentação usual dos resultados, a raiz quadrada da AVE ocupa a diagonal da matriz e as correlações entre construtos ficam abaixo dela, de modo que o critério é satisfeito quando cada valor da diagonal supera os valores de sua coluna. O segundo procedimento é a análise das cargas cruzadas, que verifica se cada indicador apresenta carga mais elevada no construto que pretende medir do que nos demais. O terceiro é a razão heterotraço-monotraço (HTMT), que compara a média das correlações entre indicadores de construtos distintos com a média das correlações entre indicadores de um mesmo construto, adotando-se aqui o limiar conservador de 0,85. A adoção conjunta dos três justifica-se porque Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) demonstram que o critério de Fornell-Larcker apresenta baixa sensibilidade para detectar ausência de validade discriminante em determinadas configurações, sobretudo quando as cargas dos indicadores são semelhantes entre si.

O modelo estrutural foi avaliado pelo coeficiente de caminho e sua significância, pelo coeficiente de determinação (R^2) do construto endógeno e pelo tamanho de efeito f^2 . A significância foi obtida por *bootstrapping* com 5.000 subamostras, reportando-se estatística *t*, valor-*p* e intervalos de confiança percentílicos e corrigidos por viés. Reportam-se ainda o SRMR como indicador de ajuste aproximado, com referência de 0,08, e a análise de poder *post hoc*. O Quadro 3 sintetiza as decisões analíticas e os critérios adotados.

Quadro 3 – Síntese das decisões analíticas e respectivos critérios de referência

Etapa	Procedimento	Critério de referência
Preparação dos dados	Verificação de completude, padronização de lotação, agrupamento de categorias	Ausência de dados faltantes; mínimo de oito casos por categoria
Descritiva	Média, desvio padrão, mediana, assimetria, curtose e percentuais de resposta	Ponto neutro da escala = 4,0
Confiabilidade	Alfa de Cronbach, ômega de McDonald, Spearman-Brown	α e $\omega \geq 0,70$ (0,60 para escalas curtas)
Dimensionalidade	Análise paralela com 1.000 simulações	Autovalor real > percentil 95 dos aleatórios
Normalidade	Shapiro-Wilk e Levene	$p > 0,05$
Comparação entre grupos	<i>t</i> de Welch, Mann-Whitney, ANOVA, Kruskal-Wallis, Dunn com Bonferroni	$p < 0,05$; <i>d</i> de Cohen e eta quadrado
Modelo de mensuração	Cargas externas, α , ρ_A , ρ_C , AVE, Fornell-Larcker, HTMT, VIF	Cargas $\geq 0,708$; AVE $\geq 0,50$; raiz da AVE > correlação entre construtos;

		HTMT $\leq$ 0,85; VIF $\leq$ 5,0
Modelo estrutural	Coeficiente de caminho, R ² , f ² , <i>bootstrapping</i> com 5.000 subamostras	t > 1,96; p < 0,05; intervalo de confiança sem zero
Ajuste e poder	SRMR, NFI, d_ULS e poder <i>post hoc</i>	SRMR < 0,08; poder > 0,80

Fonte: elaborado pela autora (2026).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa. A exposição segue a ordem dos procedimentos descritos no capítulo anterior, e a interpretação de cada achado acompanha sua apresentação, em vez de ser reunida ao final. A seção 4.8 retoma o conjunto e articula os resultados entre si.

4.1 Perfil da amostra

A amostra reúne 129 servidores. A Tabela 1 apresenta sua composição segundo as variáveis de caracterização.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e funcional da amostra (n = 129)

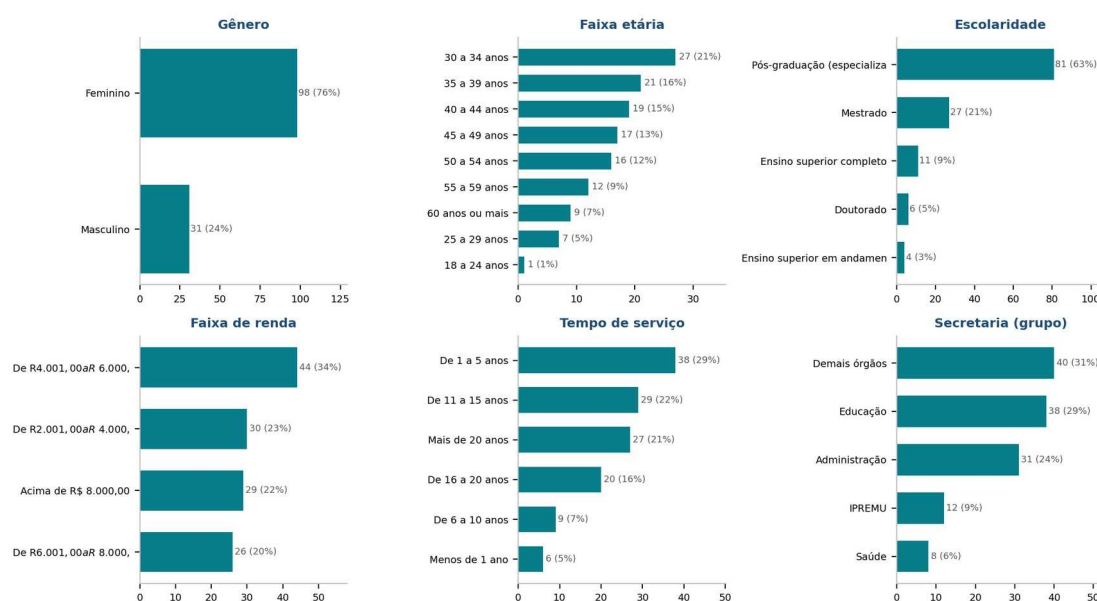
Variável	Categoria	n	%
Gênero	Feminino	98	76,0
	Masculino	31	24,0
Faixa etária	18 a 24 anos	1	0,8
	25 a 29 anos	7	5,4
	30 a 34 anos	27	20,9
	35 a 39 anos	21	16,3
	40 a 44 anos	19	14,7
	45 a 49 anos	17	13,2
	50 a 54 anos	16	12,4
	55 a 59 anos	12	9,3
	60 anos ou mais	9	7,0
Escolaridade	Ensino superior em andamento	4	3,1
	Ensino superior completo	11	8,5
	Pós-graduação (especialização)	81	62,8
	Mestrado	27	20,9
	Doutorado	6	4,7
Faixa de renda mensal	De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	30	23,3
	De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00	44	34,1
	De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00	26	20,2
	Acima de R\$ 8.000,00	29	22,5
Tempo de serviço público	Menos de 1 ano	6	4,7
	De 1 a 5 anos	38	29,5
	De 6 a 10 anos	9	7,0

	De 11 a 15 anos	29	22,5
	De 16 a 20 anos	20	15,5
	Mais de 20 anos	27	20,9

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A amostra é majoritariamente feminina (75,97%) e altamente escolarizada: 88,37% dos respondentes possuem pós-graduação, sendo 25,58% portadores de títulos de mestrado ou doutorado. A distribuição etária concentra-se na faixa de 30 a 49 anos (49,61%), e o tempo de serviço distribui-se de forma relativamente equilibrada, com 36,43% dos respondentes acumulando mais de quinze anos no setor público. A Figura 3 representa graficamente essa distribuição.

Figura 3 – Distribuição da amostra segundo as variáveis de caracterização



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

Duas características do perfil merecem registro por afetarem a leitura dos resultados. A primeira é a concentração em duas secretarias, Educação (29,46%) e Administração (24,03%), que faz a amostra não reproduzir a distribuição do quadro funcional da PMU entre seus órgãos. A segunda é o nível de escolaridade, bastante superior ao da média do funcionalismo municipal, provavelmente associado ao formato eletrônico da coleta e à adesão voluntária. Ambas indicam que os resultados descrevem o conjunto de servidores que respondeu ao instrumento, e sua

extensão ao quadro funcional requer cautela.

4.2 Análise descritiva dos itens

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas dos treze itens das escalas, ordenados de forma decrescente pela média.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas dos itens das escalas (n = 129)

Item	Média	DP	Md	Assim.	Curt.	% concord.	% discord.
Inov. processos 2	4,36	1,79	5,0	-0,51	-0,83	57,4	27,9
Inov. comportamental 2	4,24	1,62	5,0	-0,53	-0,64	51,9	29,5
Inov. comportamental 3	4,22	1,79	5,0	-0,30	-0,86	50,4	31,8
Inov. processos 4	4,09	1,76	5,0	-0,33	-0,99	52,7	34,9
Engaj. absorção 2	3,98	1,91	5,0	-0,10	-1,31	51,2	42,6
Inov. processos 3	3,97	2,01	5,0	-0,24	-1,30	52,7	40,3
Inov. processos 5	3,94	1,72	4,0	-0,16	-0,94	44,2	36,4
Inov. processos 1	3,86	1,75	4,0	-0,09	-1,11	43,4	42,6
Engaj. vigor 1	3,64	1,78	4,0	-0,07	-1,23	39,5	46,5
Engaj. vigor 2	3,16	1,73	3,0	0,36	-1,11	27,1	61,2
Inov. comportamental 1	3,02	1,67	3,0	0,42	-0,80	19,4	61,2
Engaj. absorção 1	2,84	1,63	3,0	0,50	-0,97	20,9	67,4
Engaj. vigor 3	2,10	1,65	1,0	1,45	0,97	13,2	82,9

Nota: concordância corresponde às respostas 5 a 7; discordância, às respostas 1 a 3. Fonte: elaborada pela autora (2026).

Nota: os itens estão dispostos em ordem decrescente de média, e não na sequência do questionário, para evidenciar que os itens de inovatividade percebida ocupam as posições superiores e os de engajamento, as inferiores.

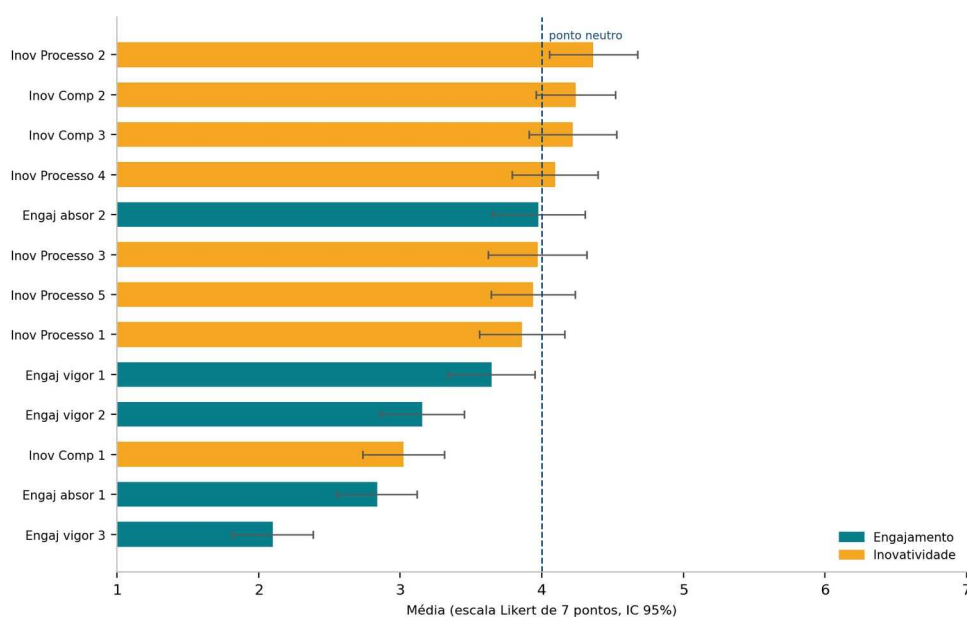
A tabela revela um padrão nítido. Os itens de inovatividade ocupam sistematicamente as posições superiores da distribuição, enquanto os itens de engajamento concentram-se na metade inferior. Nenhum item atinge média igual ou superior a 5,0, e os desvios padrão situam-se entre 1,62 e 2,01, o que indica dispersão elevada e ausência de consenso entre os respondentes.

O item de menor média em todo o instrumento é aquele que afirma que o respondente come, vive e respira o próprio trabalho (M = 2,10; DP = 1,65), com 82,95% de discordância. O resultado merece leitura cuidadosa. Como discutido na seção 2.1, esse item descreve uma relação de intensidade que a literatura associa ao *workaholism*, padrão compulsivo distinto do vínculo saudável que o engajamento pressupõe (Schaufeli; Taris; Van Rhenen, 2008). Discordar dessa

afirmação pode expressar delimitação saudável entre a vida profissional e a pessoal, e não ausência de vínculo com o trabalho.

No polo oposto, o item de maior média refere-se à implantação de serviços inovadores pela Prefeitura nos últimos cinco anos ($M = 4,36$; $DP = 1,79$), com 57,36% de concordância. O contraste com outro item do mesmo bloco é revelador: aquele que indaga se novos serviços costumam ser implementados antes de outros órgãos públicos semelhantes registra a menor média do bloco ($M = 3,02$), com 61,24% de discordância. O primeiro capta a inovatividade interna; o segundo, o pioneirismo em relação a outras organizações. Os servidores reconhecem, portanto, esforço inovador na Prefeitura sem percebê-la como precursora no setor público, leitura compatível com a observação de Hartley (2005) sobre o caráter predominantemente incremental da inovação nesse setor, em que as iniciativas costumam difundir-se entre organizações antes de serem adotadas localmente.

Figura 4 – Média dos itens com intervalo de confiança de 95%



Nota: a linha tracejada indica o ponto neutro da escala (4,0). Fonte: elaborada pela autora (2026).

A figura torna visível a separação entre os dois blocos. Os intervalos de confiança dos itens de inovatividade situam-se, em sua maioria, sobre ou acima do ponto neutro da escala, enquanto os de engajamento permanecem abaixo dele.

4.3 Escalas somativas, confiabilidade e dimensionalidade

A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas dos escores somativos e os respectivos indicadores de consistência interna.

Tabela 3 – Escores somativos, confiabilidade e teste de normalidade

Escala	k	Média	DP	Md	α	ω	IC 95% de α	Shapiro-Wilk (p)
Engajamento	5	3,143	1,362	3,00	0,841	0,889	[0,789; 0,880]	0,003
Vigor	3	2,966	1,419	2,67	0,767	0,866	[0,687; 0,827]	< 0,001
Absorção	2	3,407	1,567	3,50	0,717	—	[0,600; 0,804]	< 0,001
Inovatividade	8	3,963	1,403	4,13	0,916	0,933	[0,890; 0,936]	0,043
Inov. comportamental	3	3,827	1,421	4,00	0,789	0,878	[0,713; 0,845]	0,047
Inov. de processos	5	4,045	1,487	4,20	0,880	0,913	[0,839; 0,911]	0,012

Nota: k = número de itens; α = alfa de Cronbach; ω = ômega de McDonald. Para a subdimensão absorção (k = 2), o coeficiente de Spearman-Brown é de 0,723. Fonte: elaborada pela autora (2026).

4.3.1 Confiabilidade

Todas as escalas apresentam consistência interna adequada. Todos os coeficientes superam o patamar de 0,70 recomendado para pesquisa e nenhum alcança 0,95, limite a partir do qual valores muito altos passam a sugerir redundância entre itens (Hair *et al.*, 2019). Os intervalos de confiança situam-se integralmente acima de 0,70.

As subdimensões apresentam coeficientes inferiores aos das escalas completas, entre 0,717 e 0,880. O comportamento é esperado e não indica fragilidade da medida. Cortina (1993) demonstra que o alfa é função direta do número de itens, de modo que escalas curtas tendem a produzir coeficientes menores ainda que a correlação média entre os itens se mantenha equivalente. Para a subdimensão absorção, composta por apenas dois itens, reporta-se adicionalmente o coeficiente de Spearman-Brown (0,723), indicado por Eisinga, Te Grotenhuis e Pelzer (2013) como estimador preferencial nesse caso específico. Todos os valores permanecem acima do patamar de 0,70.

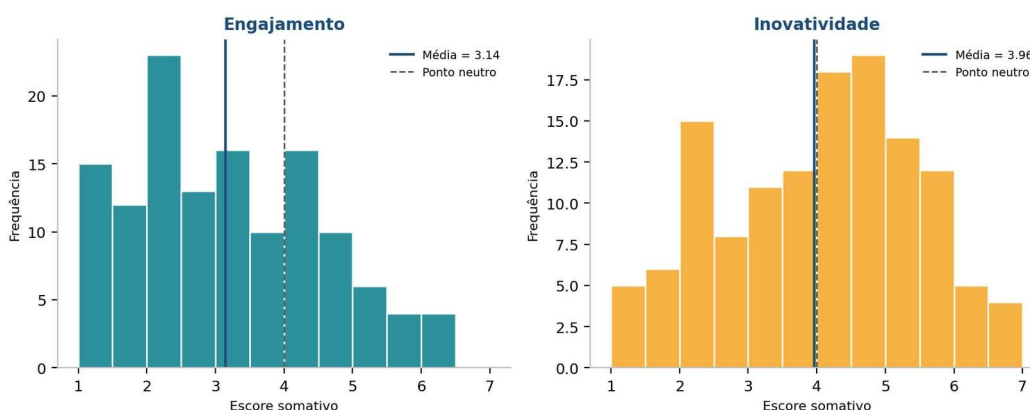
Os valores de ômega superam sistematicamente os de alfa. O padrão é consistente com a violação do pressuposto de tau-equivalência, segundo o qual todos os itens teriam cargas fatoriais iguais, condição raramente observada na prática (McDonald, 1999). O resultado confirma a

pertinência de reportar ambos os coeficientes, uma vez que a adoção isolada do alfa subestimaria a confiabilidade das escalas.

4.3.2 Nível dos escores

O escore de engajamento no trabalho situa-se em 3,143 (DP = 1,362), abaixo do ponto neutro de 4,0 da escala, com mediana de 3,00. Em média, portanto, os servidores respondentes tendem à discordância quanto às afirmações que expressam vínculo intenso com o trabalho. A inovatividade organizacional percebida situa-se em 3,963 (DP = 1,403), praticamente sobre o ponto neutro. Entre as subdimensões, o menor escore é o de vigor ($M = 2,966$) e o maior é o de inovatividade de processos ($M = 4,045$).

Figura 5 – Distribuição dos escores somativos de engajamento e inovatividade



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A distância de 0,82 ponto entre os dois construtos indica que os respondentes avaliam a organização de forma mais favorável do que expressam vínculo com o próprio trabalho. Duas leituras concorrem na interpretação do escore de engajamento, e ambas merecem consideração. Uma delas toma o dado pelo seu valor de face: há fragilidade do vínculo, e é ela que fundamenta a pertinência de uma intervenção organizacional. A outra pondera que a escala adotada remete à centralidade do trabalho na vida do indivíduo, com itens de formulação exigente, conforme discutido na seção 4.2. A leitura mais defensável é intermediária. O escore agregado sinaliza vínculo fraco, mas parte de sua magnitude decorre da natureza dos itens, e a intervenção derivada do estudo deve mirar o fortalecimento do vínculo sem incentivar a intensificação do envolvimento a qualquer custo.

4.3.3 Normalidade

O teste de Shapiro-Wilk rejeita a hipótese de normalidade para todos os escores ao nível de 5%. Os índices de assimetria e curtose situam-se, contudo, dentro do intervalo convencionalmente aceito para o emprego de procedimentos paramétricos. Diante disso, e seguindo o protocolo descrito na seção 3.7.5, todas as comparações entre grupos são reportadas simultaneamente por testes paramétricos e não paramétricos, o que permite verificar se as conclusões dependem do pressuposto distribucional.

4.3.4 Dimensionalidade das escalas

A estrutura bidimensional atribuída *a priori* a cada escala foi submetida a verificação empírica por análise paralela, com os resultados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise paralela: autovalores reais e simulados

Escala	k	Autovalor do 1º fator	Critério (p95)	Fatores retidos	Variância do 1º fator
Engajamento	5	3,081	1,379	1	61,6%
Inovatividade	8	5,084	1,519	1	63,5%

Nota: o critério corresponde ao percentil 95 dos autovalores obtidos em 1.000 matrizes aleatórias. Fonte: elaborada pela autora (2026).

A análise retém um único fator em cada escala. A estrutura bidimensional prevista, com vigor e absorção no engajamento e as dimensões comportamental e de processos na inovatividade, não encontra respaldo empírico nestes dados. Ambas as escalas comportam-se como unidimensionais, com o primeiro fator explicando 61,6% e 63,5% da variância, respectivamente. As correlações entre subdimensões corroboram o resultado: vigor e absorção correlacionam-se a $r = 0,691$, e inovatividade comportamental e de processos a $r = 0,830$, magnitudes que indicam sobreposição considerável para construtos supostamente distintos.

O achado tem duas implicações. A primeira é operacional: as análises subsequentes privilegiam os escores agregados de cada construto, e os resultados por subdimensão são apresentados apenas a título complementar. A segunda é conceitual e converge com a delimitação estabelecida na seção 2.1. A escala de Siqueira et al. (2014) comporta-se, também empiricamente, como medida unidimensional do vínculo com o trabalho, o que reforça a decisão

de não tomar seus escores como equivalentes aos produzidos pela tradição de Utrecht. No caso da inovatividade, a unidimensionalidade sugere que os servidores não distinguem, em sua avaliação, a disposição da organização para acolher o novo e a introdução efetiva de novos processos. Ambas parecem ser percebidas como manifestações de um mesmo movimento institucional.

4.4 Correlações entre os construtos

A Tabela 5 apresenta as correlações entre os escores somativos, com os coeficientes de Pearson e de Spearman.

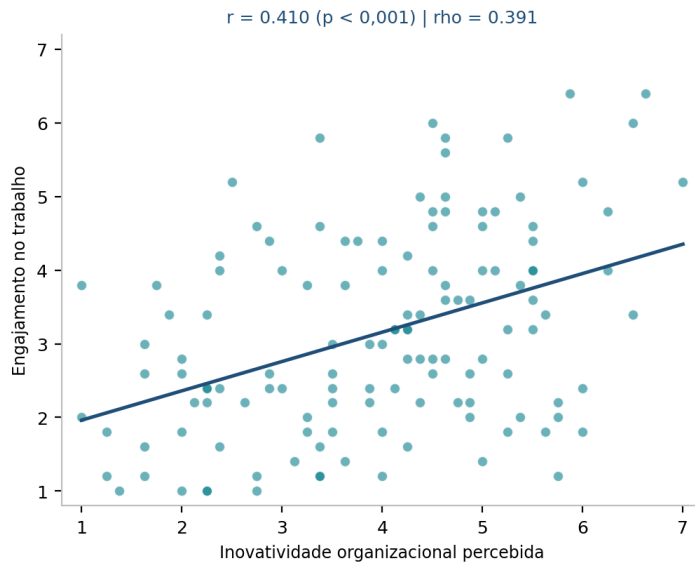
Tabela 5 – Correlações entre os escores somativos

Par de construtos	r	IC 95% de r	ρ	p
Inovatividade × Engajamento	0,410	[0,256; 0,545]	0,391	< 0,001
Inov. comportamental × Engajamento	0,381	[0,223; 0,520]	0,369	< 0,001
Inov. de processos × Engajamento	0,401	[0,245; 0,537]	0,373	< 0,001
Inovatividade × Vigor	0,374	[0,215; 0,513]	0,372	< 0,001
Inovatividade × Absorção	0,384	[0,226; 0,522]	0,366	< 0,001

Nota: r = coeficiente de Pearson; ρ = coeficiente de Spearman. Fonte: elaborada pela autora (2026).

A correlação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho é positiva, de magnitude moderada e estatisticamente significativa ($r = 0,410$; IC 95% [0,256; 0,545]; $p < 0,001$). A convergência entre os coeficientes de Pearson e de Spearman indica que o resultado independe do pressuposto de linearidade estrita e não é conduzido por observações extremas.

As correlações das subdimensões com o construto oposto apresentam magnitudes muito próximas entre si, entre 0,374 e 0,401. O dado reforça a leitura de unidimensionalidade apresentada na seção anterior, uma vez que as subdimensões não se distinguem quanto ao padrão de associação externa. Trata-se, contudo, de evidência apenas associativa: a verificação da relação postulada em H1 exige a estimação do modelo estrutural, apresentada na seção 4.7.

Figura 6 – Relação entre inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

As correlações das subdimensões com o construto oposto apresentam magnitudes muito próximas entre si, entre 0,374 e 0,401. O dado reforça a leitura de unidimensionalidade apresentada na seção anterior, uma vez que as subdimensões não se distinguem quanto ao padrão de associação externa. Trata-se, contudo, de evidência apenas associativa: a verificação da relação postulada em H1 exige a estimação do modelo estrutural, apresentada na seção 4.7.

4.5 Comparação entre grupos

Os escores de engajamento e inovatividade foram comparados entre grupos definidos pelas seis variáveis de caracterização. A Tabela 6 sintetiza os resultados.

Tabela 6 – Comparação dos escores somativos entre grupos

Variável	Escala	Grupos	Estat.	p (param.)	p (não param.)	Tamanho de efeito
Gênero	Engajamento	2	0,296	0,769	0,604	$d = 0,063$
Gênero	Inovatividade	2	0,079	0,937	0,963	$d = 0,018$
Faixa etária	Engajamento	3	10,073	$< 0,001$	$< 0,001$	$\eta^2 = 0,138$
Faixa etária	Inovatividade	3	2,441	0,091	0,088	$\eta^2 = 0,037$
Escolaridade	Engajamento	2	2,781	0,007	0,017	$d = 0,497$
Escolaridade	Inovatividade	2	0,926	0,358	0,345	$d = 0,175$
Faixa de renda	Engajamento	3	4,379	0,014	0,022	$\eta^2 = 0,065$

Faixa de renda	Inovatividade	3	4,498	0,013	0,011	$\eta^2 = 0,067$
Tempo de serviço	Engajamento	3	3,648	0,029	0,044	$\eta^2 = 0,055$
Tempo de serviço	Inovatividade	3	1,262	0,287	0,384	$\eta^2 = 0,020$
Secretaria	Engajamento	5	1,960	0,105	0,091	$\eta^2 = 0,059$
Secretaria	Inovatividade	5	5,533	< 0,001	0,001	$\eta^2 = 0,151$

Nota: para dois grupos, estatística do teste t de Welch e valor-p do teste U de Mann-Whitney; para três ou mais grupos, estatística F e valor-p do teste de Kruskal-Wallis. Fonte: elaborada pela autora (2026).

4.5.1 Diferenças por faixa etária

A faixa etária apresenta a associação mais forte com o engajamento ($F = 9,44$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,138$), magnitude próxima do limiar convencional de efeito grande. O padrão é monotônico: servidores com até 39 anos apresentam o menor escore ($M = 2,74$), seguidos pela faixa de 40 a 49 anos ($M = 2,96$) e pelos servidores de 50 anos ou mais ($M = 3,92$). As comparações múltiplas pelo teste de Dunn, com correção de Bonferroni, confirmam que o grupo mais velho difere significativamente tanto dos servidores de até 39 anos ($p = 0,0006$) quanto dos de 40 a 49 anos ($p = 0,027$), ao passo que os dois grupos mais jovens não diferem entre si ($p = 1,000$). A diferença de 1,18 ponto entre os extremos corresponde a aproximadamente 0,87 desvio padrão.

O gradiente admite ao menos três leituras concorrentes, não distinguíveis com dados transversais. A primeira é o efeito de coorte, relacionado a diferenças geracionais na relação com o trabalho, hipótese compatível com a natureza dos itens da escala, que remetem à centralidade do trabalho na vida pessoal. A segunda é o efeito de seleção, pelo qual servidores com menor vínculo tenderiam a deixar a organização ao longo do tempo, restando na amostra os mais engajados entre os mais antigos. A terceira é o efeito de trajetória, associado à consolidação do vínculo com a experiência acumulada e a progressão funcional. A distinção entre elas requereria desenho longitudinal, conforme apontado na agenda de pesquisas futuras.

Para a inovatividade percebida, a diferença por faixa etária é marginal e de magnitude pequena ($\eta^2 = 0,037$; $p = 0,088$), sem atingir significância convencional. O contraste entre os dois construtos, quanto a essa variável, será retomado na discussão integrada.

4.5.2 Diferenças por secretaria de lotação

A secretaria de lotação apresenta a associação mais forte com a inovatividade percebida

($F = 5,53$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,151$), com efeito de magnitude grande. Os escores médios variam de 3,17, na Secretaria Municipal de Educação, a 4,55, na Secretaria de Administração e na Secretaria Municipal de Saúde, amplitude de 1,38 ponto na escala.

Tabela 7 – Inovatividade organizacional percebida por secretaria de lotação

Secretaria	n	Média	DP	Posição relativa
Secretaria Municipal de Saúde	8	4,547	1,104	Acima da média geral
Secretaria de Administração	31	4,540	1,278	Acima da média geral
IPREMU	12	4,219	1,263	Acima da média geral
Demais órgãos	40	4,075	1,327	Acima da média geral
Secretaria Municipal de Educação	38	3,171	1,377	Abaixo da média geral

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

O achado é o de maior implicação gerencial de todo o estudo. A inovação, na PMU, não é percebida de modo uniforme pelo quadro funcional, embora as iniciativas sejam, em boa medida, institucionais. O desafio, portanto, vai além de inovar: envolve tornar a inovação visível e experimentável pelos servidores em seus contextos específicos de trabalho. A leitura converge com a observação de Katz e Kahn (1978) sobre a desigual penetração das mudanças nos diferentes subsistemas organizacionais, cuja exposição varia conforme a posição de cada um no fluxo de trabalho.

Duas ressalvas delimitam o alcance dessa interpretação. A diferença refere-se à percepção dos servidores, e não necessariamente ao esforço inovador efetivamente empreendido em cada secretaria, distinção que importa porque a visibilidade interna das iniciativas é ela própria uma variável de gestão. Além disso, a Educação é o órgão de maior contingente na amostra, o que amplia a relevância prática do resultado sem autorizar conclusão sobre a atuação daquela secretaria em matéria de inovação. Para o engajamento, a diferença entre secretarias é marginal e não significativa ($\eta^2 = 0,059$; $p = 0,091$).

4.5.3 Diferenças por escolaridade e por faixa de renda

Servidores com mestrado ou doutorado apresentam engajamento significativamente inferior ao dos demais ($M = 2,65$ contra $M = 3,31$; $p = 0,017$ pelo teste de Mann-Whitney; $d = 0,497$, magnitude média), sem diferença quanto à inovatividade percebida. O achado dialoga com a literatura sobre desajuste entre qualificação e conteúdo do trabalho no serviço público e sugere

hipótese a ser explorada: servidores com titulação elevada podem encontrar menor correspondência entre suas expectativas profissionais e as atribuições efetivamente exercidas. O resultado interessa à gestão municipal por indicar que a política de qualificação, isoladamente considerada, não assegura fortalecimento do vínculo com o trabalho.

A renda associa-se aos dois construtos, com magnitudes próximas do limiar de efeito médio (engajamento: $\eta^2 = 0,065$; $p = 0,022$; inovatividade: $\eta^2 = 0,067$; $p = 0,011$), em padrão ascendente nos dois casos. As comparações múltiplas indicam que a diferença se concentra entre a faixa inferior, até R\$ 4.000, e a superior, acima de R\$ 6.000 ($p = 0,021$ para engajamento; $p = 0,008$ para inovatividade). Considerando a associação conhecida entre renda, tempo de serviço e idade no serviço público, esses resultados não devem ser lidos como efeitos independentes. Idade, tempo de casa e renda operam como um feixe de fatores correlacionados, e sua separação exigiria modelo com controles simultâneos.

Cabe registrar que essas comparações têm caráter exploratório, uma vez que não foram objeto de hipótese formulada previamente. Apenas as diferenças relativas ao tempo de serviço público, adotado como variável de controle no modelo, correspondem a hipóteses testadas.

4.5.4 Diferenças por tempo de serviço e por gênero: teste das hipóteses H2 e H3

O tempo de serviço público associa-se ao engajamento ($\eta^2 = 0,055$; $p = 0,044$), com escore superior entre servidores com mais de quinze anos ($M = 3,56$) em relação aos demais. As comparações múltiplas, contudo, não sustentam nenhum contraste específico após a correção de Bonferroni, o que recomenda cautela na leitura. A hipótese H2 é, portanto, sustentada no teste global, com efeito de magnitude próxima do limiar médio e sem identificação precisa dos grupos responsáveis pela diferença. A limitação provavelmente decorre do tamanho dos subgrupos, insuficiente para discriminar contrastes após o ajuste para comparações múltiplas.

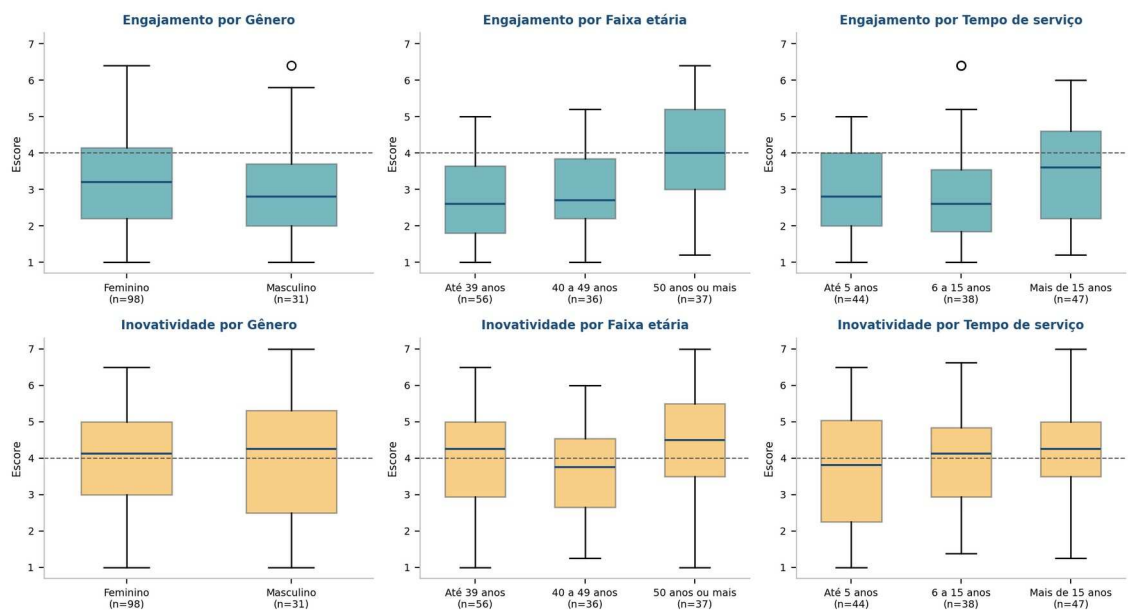
Já a inovatividade percebida não apresenta associação significativa com o tempo de serviço ($\eta^2 = 0,020$; $p = 0,287$ no teste paramétrico e $p = 0,384$ no teste de Kruskal-Wallis), com efeito de magnitude pequena. A hipótese H3 não é sustentada pelos dados.

A não confirmação de H3 é informativa e converge com a assimetria antecipada na formulação das hipóteses. Se a percepção sobre o quanto a organização inova variasse conforme

o tempo de casa do respondente, haveria motivo para suspeitar que o construto captasse mais a trajetória funcional do servidor do que uma característica do ambiente. O resultado observado aponta na direção oposta e reforça a leitura desenvolvida na seção 2.4.2, segundo a qual a inovatividade percebida é propriedade de nível individual com referente coletivo.

Não foram identificadas diferenças significativas por gênero em nenhum dos construtos. No engajamento, a média é de 3,16 entre mulheres e 3,08 entre homens; na inovatividade percebida, de 3,97 e 3,94, respectivamente.

Figura 7 – Distribuição dos escores por gênero, faixa etária e tempo de serviço



Nota: a linha tracejada indica o ponto neutro da escala (4,0). Fonte: elaborada pela autora (2026).

4.6 Modelo de mensuração

Antes da estimação estrutural, avaliou-se o modelo de mensuração, seguindo o protocolo em duas etapas recomendado por Hair et al. (2019).

A Tabela 8 apresenta as cargas externas dos indicadores, obtidas no SmartPLS 4, com os respectivos intervalos de confiança por *bootstrapping* de 5.000 subamostras.

Tabela 8 – Cargas externas, significância e colinearidade dos indicadores

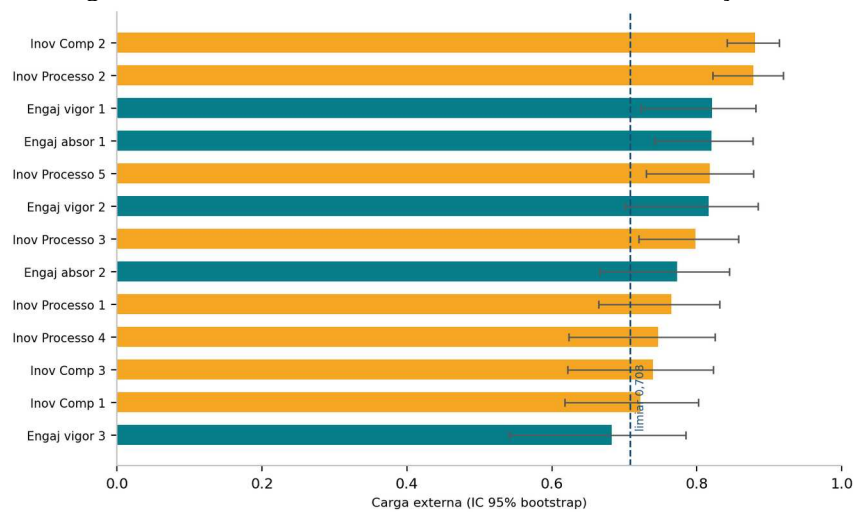
Indicador	Carga	t	IC 95%	VIF	Situação
Engaj. vigor 1	0,821	20,29	[0,723; 0,881]	2,751	Adequada
Engaj. vigor 2	0,816	17,50	[0,701; 0,885]	2,687	Adequada
Engaj. vigor 3	0,683	10,98	[0,541; 0,785]	1,398	Ver nota
Engaj. absorção 1	0,820	23,43	[0,742; 0,878]	1,885	Adequada
Engaj. absorção 2	0,773	16,78	[0,666; 0,845]	1,711	Adequada
Inov. comportamental 1	0,722	15,17	[0,618; 0,802]	1,767	Adequada
Inov. comportamental 2	0,880	46,97	[0,842; 0,914]	3,944	Adequada
Inov. comportamental 3	0,740	14,34	[0,622; 0,822]	2,220	Adequada
Inov. processos 1	0,765	17,73	[0,665; 0,831]	2,264	Adequada
Inov. processos 2	0,878	35,14	[0,822; 0,919]	4,269	Adequada
Inov. processos 3	0,798	22,09	[0,720; 0,858]	2,326	Adequada
Inov. processos 4	0,747	14,53	[0,624; 0,825]	2,205	Adequada
Inov. processos 5	0,818	21,07	[0,730; 0,878]	2,744	Adequada

Nota: todas as cargas são significativas a $p < 0,001$. O indicador Engaj. vigor 3 apresenta carga de 0,683, ligeiramente inferior ao limiar de 0,708; sua retenção é discutida no texto. Fonte: SmartPLS 4, elaborada pela autora (2026).

Doze dos treze indicadores apresentam carga externa superior a 0,708. O indicador Engaj. vigor 3 registra carga de 0,683, marginalmente inferior ao limiar, e sua retenção justifica-se por três motivos: a carga situa-se acima de 0,60, patamar aceitável em escalas adaptadas; a variância média extraída do construto permanece acima de 0,50 com sua inclusão; e sua remoção não elevaria a confiabilidade composta de forma material.

Vale lembrar que esse é o item de menor média do instrumento e o de formulação mais extrema, condição consistente com sua menor comunalidade. Todos os fatores de inflação da variância situam-se abaixo de 5,0, com máximo de 4,269, o que afasta problema de colinearidade entre indicadores.

A Figura 8 dispõe as cargas com seus intervalos de confiança, obtidos por *bootstrapping* com 5.000 subamostras. A largura de cada intervalo informa a precisão da estimativa, e o fato de nenhum deles cruzar o zero confirma que todas as cargas diferem significativamente de zero. A representação também torna visível a posição do indicador Engaj. vigor 3 em relação à linha de referência de 0,708.

Figura 8 – Cargas externas dos indicadores com intervalo de confiança de 95%

Nota: a linha tracejada indica o limiar de referência de 0,708. Fonte: elaborada pela autora (2026).

A Tabela 9 apresenta os indicadores de confiabilidade e validade convergente dos construtos.

Tabela 9 – Confiabilidade e validade convergente dos construtos

Construto	α	ρ_A	ρ_C	AVE	Situação
Inovatividade organizacional percebida	0,917	0,941	0,932	0,633	Adequada
Engajamento no trabalho	0,842	0,845	0,888	0,615	Adequada

Nota: referências adotadas — α , ρ_A e ρ_C acima de 0,70; AVE acima de 0,50. Fonte: SmartPLS 4 (2026).

Ambos os construtos satisfazem integralmente os critérios adotados. Os três coeficientes de confiabilidade superam 0,84 e a variância média extraída supera 0,61, o que indica que cada construto explica mais de 61% da variância de seus indicadores.

4.6.1 Validade discriminante

A validade discriminante foi verificada por procedimentos convergentes, sintetizados na Tabela 10.

Tabela 10 – Critério de Fornell-Larcker e razão HTMT

Construto	Engajamento	Inovatividade	HTMT
Engajamento	0,784	—	—
Inovatividade	0,438	0,795	0,467

Nota: na diagonal, raiz quadrada da AVE; abaixo, correlação entre construtos. Limiar conservador de HTMT: 0,85. Fonte: SmartPLS 4 (2026).

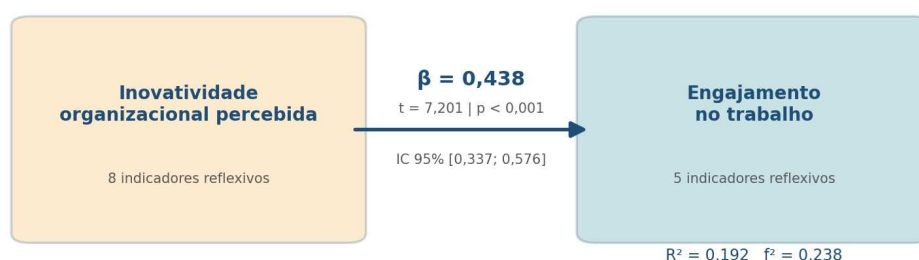
O critério de Fornell-Larcker é satisfeito, uma vez que a raiz quadrada da AVE de cada construto (0,784 e 0,795) supera a correlação entre eles (0,438). A razão HTMT é de 0,467, bastante inferior ao limiar conservador de 0,85 (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). A análise das cargas cruzadas confirma o resultado, com cada indicador carregando mais fortemente em seu construto de origem e margem mínima de 0,32 em relação ao construto oposto.

A verificação importa para além do cumprimento de protocolo. Como os dois construtos foram mensurados no mesmo instrumento e pelo mesmo respondente, havia risco de que a associação entre eles decorresse de sobreposição conceitual, e não de relação substantiva. Os resultados afastam essa possibilidade: inovatividade percebida e engajamento são medidas distintas, e não manifestações de um mesmo fenômeno.

4.7 Modelo estrutural e teste da hipótese H1

Verificada a adequação do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural.

Figura 9 – Modelo estrutural estimado



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados do SmartPLS 4 (2026).

O coeficiente de caminho é positivo, de magnitude moderada e altamente significativo ($\beta = 0,438$; $t = 7,201$; $p < 0,001$). O intervalo de confiança de 95%, tanto percentílico quanto corrigido por viés, não contém o zero, o que confirma a estabilidade do resultado. A hipótese H1 é sustentada pelos dados.

O resultado confirma a proposição central do estudo. A percepção de que a organização inova associa-se positivamente ao engajamento do servidor com seu trabalho. A leitura pela teoria JD-R é direta: a inovatividade percebida funciona como recurso organizacional, e recursos alimentam o vínculo motivacional do indivíduo com sua atividade (Bakker; Demerouti, 2017). O

achado agrega uma dimensão de natureza distinta ao repertório de recursos já documentado pela literatura, que reúne suporte da chefia, autonomia e oportunidades de desenvolvimento (Albrecht, 2012; Schaufeli, 2017). Trata-se de dimensão institucional, referente ao movimento da organização como um todo, e não de dimensão relacional ou individual.

O coeficiente de determinação do construto endógeno é de $R^2 = 0,192$ (R^2 ajustado = 0,186; IC 95% [0,113; 0,332]), o que indica que a inovatividade percebida explica 19,2% da variância do engajamento no trabalho. A magnitude é classificada como fraca a moderada nos parâmetros usuais da área, resultado esperado em modelo com um único preditor de um construto reconhecidamente multideterminado. Autonomia, suporte da chefia, reconhecimento, carga de trabalho e características da tarefa influenciam o engajamento e não foram contemplados neste modelo. O tamanho de efeito f^2 é de 0,238, classificado como médio a grande, o que indica que a contribuição da inovatividade percebida tem peso próprio, além de ser estatisticamente detectável.

4.7.1 Ajuste do modelo e poder estatístico

Tabela 11 – Indicadores de ajuste e poder estatístico

Indicador	Valor	Referência	Situação
SRMR	0,0743	< 0,08	Ajuste adequado
NFI	0,8283	> 0,90	Abaixo da referência
d_ULS	0,5021	—	Reportado
Poder observado ($\alpha = 5\%$)	0,9996	> 0,80	Adequado
Poder observado ($\alpha = 1\%$)	0,9960	> 0,80	Adequado

Fonte: SmartPLS 4 (2026).

O SRMR de 0,0743 situa-se abaixo do limiar de 0,08, o que indica ajuste aproximado adequado. O NFI de 0,828 fica abaixo da referência de 0,90. Os indicadores de ajuste global são objeto de debate no contexto do PLS-SEM, método que não se orienta pela reprodução da matriz de covariâncias, razão pela qual esses valores devem ser lidos como informação complementar, e não como critério decisório. A análise de poder *post hoc* indica poder observado de 0,9996 ao nível de 5% e de 0,9960 ao nível de 1%, muito acima do patamar convencional de 0,80. O tamanho amostral é suficiente, portanto, para detectar o efeito estimado com margem confortável.

Esses indicadores respondem a uma questão recorrente em pesquisas com amostras de

dimensão moderada. O poder observado de 0,9996 significa que, para um efeito da magnitude do que foi estimado neste modelo, a probabilidade de a amostra de 129 respondentes deixar de detectá-lo é inferior a 0,04%, margem bastante distante do patamar convencional de 0,80 adotado como referência. A precisão da estimativa aponta no mesmo sentido: o intervalo de confiança do coeficiente estrutural, obtido por bootstrapping com 5.000 subamostras, situa-se integralmente acima de zero, mesmo em seu limite inferior mais conservador (0,302). Vale acrescentar que a amostra supera com folga a regra prática frequentemente citada na literatura de PLS-SEM, segundo a qual o tamanho mínimo corresponderia a dez vezes o maior número de caminhos estruturais dirigidos a um construto, o que no modelo aqui estimado equivaleria a dez observações; os próprios autores que a difundiram recomendam a análise de poder como critério preferível, razão pela qual esta foi reportada (Hair et al., 2019).

Convém delimitar o que esses números autorizam afirmar. A dimensão da amostra mostra-se suficiente para detectar o efeito medido e para estimá-lo com precisão adequada, e é nesse sentido específico que a suficiência é aqui declarada. Questão diversa é a da representatividade: por se tratar de amostra não probabilística, obtida por adesão voluntária, os resultados descrevem o conjunto que respondeu ao instrumento, e sua extensão à população de servidores da Prefeitura permanece sujeita à ressalva apresentada na seção 6.2.

4.8 Discussão dos resultados

A Tabela 12 reúne os principais resultados obtidos.

Tabela 12 – Síntese dos resultados

Análise	Resultado	Situação
Confiabilidade das escalas	α entre 0,717 e 0,916; ω entre 0,866 e 0,933	Adequada
Dimensionalidade	Um fator retido em cada escala pela análise paralela	Tratamento unidimensional
Nível de engajamento	M = 3,143, abaixo do ponto neutro da escala	Achado relevante
Nível de inovatividade percebida	M = 3,963, praticamente sobre o ponto neutro	Achado relevante
Correlação entre construtos	$r = 0,410$ (IC 95% [0,256; 0,545]); $p < 0,001$	Significativa
Coeficiente estrutural (H1)	$\beta = 0,438$; $t = 7,201$; $p < 0,001$	H1 sustentada
Poder explicativo	$R^2 = 0,192$; $f^2 = 0,238$	Moderado
Validade convergente	AVE de 0,615 e 0,633	Estabelecida
Validade discriminante	HTMT = 0,467; Fornell-Larcker satisfeito	Estabelecida

Tempo de serviço e engajamento (H2)	$\eta^2 = 0,055$; $p = 0,044$; sem contraste após Bonferroni	H2 sustentada no teste global
Tempo de serviço e inovatividade percebida (H3)	$\eta^2 = 0,020$; $p = 0,287$ e $p = 0,384$	H3 não sustentada
Diferença por faixa etária	$\eta^2 = 0,138$ no engajamento; $p < 0,001$	Efeito grande
Diferença por secretaria	$\eta^2 = 0,151$ na inovatividade; $p < 0,001$	Efeito grande
Diferença por escolaridade	$d = 0,497$ no engajamento; $p = 0,017$	Efeito médio
Diferença por renda	$\eta^2 = 0,065$ e $0,067$; $p < 0,05$ em ambos	Efeito médio
Diferença por gênero	Não significativa em nenhum construto	Sem diferença

Fonte: elaborada pela autora (2026).

Considerados em conjunto, os resultados desenham um quadro coerente. A percepção de inovatividade antecede o engajamento, explica parcela relevante de sua variação e, diferentemente das características pessoais do servidor, está ao alcance da gestão.

O padrão de variação dos dois construtos entre grupos é o que melhor sustenta essa leitura. O engajamento varia conforme atributos do indivíduo, entre eles idade, escolaridade e tempo de serviço, todos fatores sobre os quais a administração tem pouca governabilidade. A inovatividade percebida, ao contrário, não varia por faixa etária, por tempo de serviço, conforme o teste de H3, nem por gênero. Ela varia por secretaria, e de forma acentuada. O que diferencia as respostas é onde o servidor está lotado, e não quem ele é.

Essa assimetria também dá conteúdo empírico à articulação entre níveis desenvolvida na seção 2.4. O que o servidor avalia é um atributo da organização; o que ele reporta é seu próprio vínculo com o trabalho. A associação entre ambos é compatível com o mecanismo descrito por Katz e Kahn (1978), segundo o qual mudanças organizacionais alcançam o indivíduo pela redefinição de seu papel, alterando o que dele se espera e as condições em que atua. É igualmente compatível com a caracterização de Kozlowski e Klein (2000) para efeitos contextuais *top-down*, nos quais propriedades do nível superior condicionam atitudes individuais pela via da percepção.

A consequência para a gestão de pessoas na Prefeitura é direta. Se o vínculo com o trabalho depende, em parte, da percepção de que a instituição se move, e se essa percepção se forma no contexto imediato de cada unidade, então a alavanca de intervenção está no espaço de atuação do gestor de equipe. Não se trata de alterar o volume de inovação produzido pela Prefeitura, decisão que escapa ao nível operacional, mas de reduzir a distância entre o que a instituição realiza e o que chega ao cotidiano de quem executa o serviço.

A alavanca é particularmente relevante nos segmentos que hoje apresentam menor vínculo: servidores mais jovens, com titulação elevada e lotados em secretarias com menor percepção de inovação. É desse diagnóstico que parte o produto técnico apresentado no capítulo seguinte.

5 PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

O Produto Técnico e Tecnológico (PTT) desta pesquisa é o Protocolo de Estímulo à Inovatividade e ao Engajamento, instrumento de gestão destinado às lideranças da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Sua formulação decorre diretamente dos achados relatados no Capítulo 4 e não constitui, portanto, recomendação genérica de boas práticas.

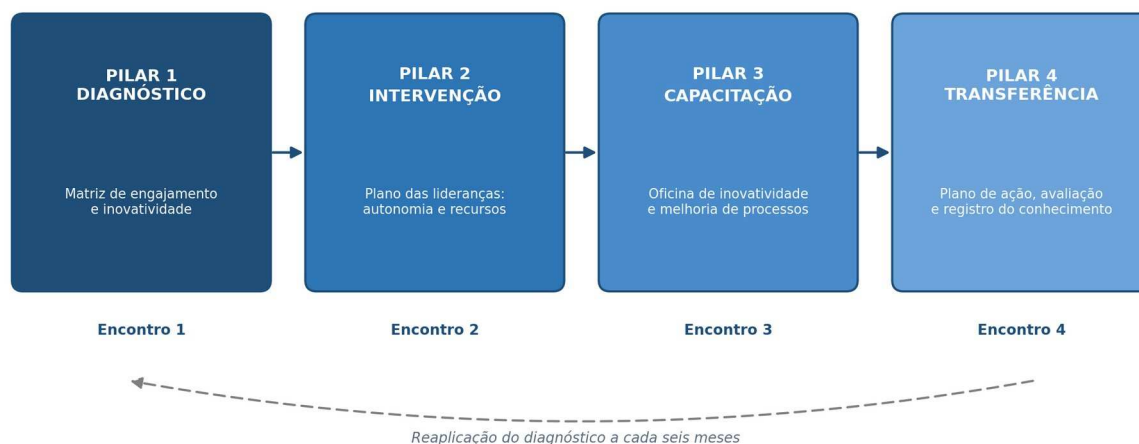
O desenho do protocolo decorre dos resultados apresentados no capítulo anterior. A necessidade da intervenção fica estabelecida pelo nível de engajamento observado, abaixo do ponto neutro da escala. Seu mecanismo de atuação vem da relação positiva e significativa entre inovatividade percebida e engajamento, que indica um caminho de ação: intervir sobre a experiência de inovação no ambiente de trabalho para fortalecer o vínculo do servidor. Já a unidade de aplicação decorre da heterogeneidade encontrada entre secretarias na percepção de inovatividade. Como os diagnósticos locais divergem de forma expressiva, o protocolo opera por secretaria, e não de modo uniforme na organização.

O resultado de H3 acrescenta um argumento a esse desenho. A percepção de inovatividade não varia conforme o tempo de serviço do respondente, tampouco conforme sua faixa etária ou gênero, mas varia de forma acentuada conforme a lotação. Isso significa que o objeto da intervenção está ao alcance da gestão: características pessoais do quadro funcional não são passíveis de alteração, ao passo que a experiência de inovação vivida em cada unidade de trabalho pode ser deliberadamente construída.

5.1 Arquitetura do protocolo

O protocolo organiza-se em quatro pilares encadeados, percorridos ao longo de um ciclo anual, com reaplicação do diagnóstico a cada seis meses. Cada pilar corresponde a um encontro da oficina de capacitação, o que permite alternar a formação em sala com a aplicação prática na unidade de trabalho do gestor. A Figura 10 apresenta sua arquitetura.

Figura 10 – Arquitetura do Protocolo de Estímulo à Inovatividade e ao Engajamento



Fonte: elaborada pela autora (2026).

A oficina de capacitação, que operacionaliza o protocolo, tem quatro encontros de uma hora e meia, num total de seis horas, com intervalo recomendado de duas a quatro semanas entre eles. O intervalo integra o método. Cada encontro se encerra com uma tarefa a ser aplicada pelo gestor em sua equipe, e o encontro seguinte abre com a discussão coletiva dos resultados dessa tarefa. A alternância entre sala de aula e unidade de trabalho distingue o protocolo de uma capacitação convencional: o gestor conclui a formação com práticas testadas e ajustadas em seu próprio contexto. O Quadro 4 detalha os quatro pilares.

O primeiro encontro incorpora, antes da apresentação do diagnóstico, uma atividade preparatória a ser conduzida pelo gestor junto à sua equipe: a discussão sobre o papel de cada membro na unidade. A atividade precede as demais por razão de ordem prática. Tanto a percepção de inovação quanto o vínculo com o trabalho formam-se no exercício cotidiano de atribuições que nem sempre estão explicitadas para quem as desempenha, e a literatura sobre clareza de papéis associa essa explicitação a maior segurança psicológica e menor ambiguidade percebida. Ao nomear com a equipe o que cada pessoa faz, o que se espera dela e como sua tarefa se articula às demais, o gestor estabelece a base sobre a qual as ações de autonomia, reconhecimento e comunicação previstas nos encontros seguintes podem produzir efeito. A discussão é registrada em ficha própria e retomada no encontro de abertura da oficina.

Quadro 4 – Pilares do Produto Técnico e Tecnológico

Pilar	Objetivo	Principais atividades	Entrega	Responsável
1. Diagnóstico (1º encontro)	Estabelecer a linha de base dos dois construtos em cada unidade administrativa.	Aplicação anônima do instrumento de treze itens validado nesta pesquisa; apuração dos escores por unidade; posicionamento da equipe na Matriz de Engajamento e Inovatividade; devolutiva do resultado à própria equipe.	Escore da unidade nos dois construtos e quadrante da matriz.	Gestor de cada unidade, com apoio da área de gestão de pessoas
2. Intervenção das lideranças (2º encontro)	Definir as ações do gestor sobre os recursos organizacionais que estão sob seu controle direto.	Discussão dos diagnósticos entre gestores; identificação dos recursos escassos na unidade; delegação com autonomia; adoção da comunicação sistemática das iniciativas de inovação em curso; reconhecimento específico de contribuições da equipe.	Plano de intervenção da liderança, com práticas testadas no intervalo entre encontros.	Gestores de cada secretaria
3. Oficina de capacitação (3º encontro)	Converter a discussão em prática, atuando sobre a inovatividade comportamental e de processos da unidade.	Abertura do Canal de Ideias, com compromisso de resposta em até quinze dias; escolha de um processo da unidade; desenho da melhoria em matriz 5W2H; apresentação da proposta à equipe para ajustes; implantação de piloto.	Uma melhoria de processo desenhada e pilotada com a equipe.	Escola de governo municipal, com apoio acadêmico
4. Transferência do conhecimento (4º encontro)	Consolidar o aprendizado em plano monitorável e institucionalizar o instrumento na Prefeitura.	Construção do Plano de Ação da unidade; definição de indicadores e metas; assinatura do termo de compromisso; preenchimento da ficha de registro da experiência; entrega do protocolo, do instrumento e da rotina de apuração à Prefeitura.	Plano de Ação, termo de compromisso e ficha de registro para o acervo institucional.	Secretaria de Administração

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O quarto pilar merece registro em separado, por ser aquele que responde à natureza do mestrado profissional. O conhecimento sistematizado nesta pesquisa foi produzido no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia e precisa permanecer na

Prefeitura depois de encerrada a turma que participou da formação. A transferência ocorre por três vias. A primeira é a disponibilização livre dos instrumentos, que abrange o questionário, o gabarito de apuração, a matriz de diagnóstico, o formulário do Canal de Ideias e o modelo 5W2H, todos reproduzíveis e adaptáveis pela administração municipal. A segunda é o registro documentado das experiências: cada gestor preenche uma ficha descrevendo o que diagnosticou, o que fez e que resultado obteve, e o conjunto dessas fichas constitui um acervo de casos reais da própria PMU. A terceira é a multiplicação interna, uma vez que o protocolo foi desenhado para ser conduzido por facilitador da própria Prefeitura, sem depender de nova participação acadêmica.

5.2 Indicadores de impacto

A avaliação do protocolo apoia-se em indicadores mensuráveis, apurados na reaplicação semestral do instrumento e em registros administrativos mantidos pelo próprio gestor. O Quadro 5 apresenta os indicadores propostos, com as linhas de base obtidas nesta pesquisa.

Quadro 5 – Indicadores de impacto do protocolo

Indicador	Fórmula ou fonte	Linha de base (2026)	Meta em seis meses
Escore médio de engajamento	Média dos cinco itens da escala, por unidade	3,143	Elevação de 0,30 ponto
Escore médio de inovatividade percebida	Média dos oito itens da escala, por unidade	3,963	Elevação de 0,30 ponto
Amplitude entre secretarias na inovatividade percebida	Diferença entre o maior e o menor escore médio por órgão	1,38 ponto	Redução para menos de 1,00 ponto
Percentual de discordância no engajamento	Proporção de respostas 1 a 3 nos itens da escala	Entre 42% e 83% por item	Redução de dez pontos percentuais
Cobertura da capacitação	Gestores concluintes dos quatro encontros sobre o total de gestores	—	70% dos gestores
Planos de ação formalizados	Unidades com plano assinado sobre o total de unidades diagnosticadas	—	100%
Sugestões recebidas no Canal de Ideias	Registro do gestor	—	Ao menos uma por servidor no período
Sugestões respondidas em até quinze dias	Registro do gestor	—	100%
Melhorias de processo implantadas	Registro do gestor e ficha de experiência	—	Ao menos duas por unidade

Servidores com atividade delegada com autonomia	Registro do gestor	—	Metade da equipe
---	--------------------	---	------------------

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A periodicidade semestral da reaplicação foi definida por dois motivos operacionais. Prazos mais curtos não dariam tempo para que as ações de comunicação, delegação e melhoria de processo produzissem efeito perceptível pela equipe. Prazos mais longos, por sua vez, distanciariam a medição das decisões que ela deveria orientar, além de coincidirem com eventuais trocas de chefia. O intervalo de seis meses também se articula às revisões de noventa e cento e oitenta dias previstas no Plano de Ação, de modo que a segunda revisão coincida com a nova apuração dos escores.

Às reaplicações semestrais somam-se medições vinculadas à própria capacitação, destinadas a isolar seu efeito imediato. Uma delas é aplicada na abertura do primeiro encontro, antes de qualquer conteúdo, e fixa a linha de base da unidade. A outra ocorre até trinta dias após o quarto encontro, prazo estimado como suficiente para que as ações de comunicação, delegação e melhoria de processo produzam efeito perceptível pela equipe. A comparação entre ambas permite verificar o efeito de curto prazo da formação, enquanto a reaplicação semestral verifica sua permanência ao longo do ciclo. Todas utilizam o mesmo instrumento de treze itens, o que assegura a comparabilidade das séries.

5.3 Condições de aplicabilidade

A viabilidade do protocolo apoia-se em condições que já estão dadas na Prefeitura. O custo de operação é baixo: o instrumento tem treze itens, é autoaplicável em formato eletrônico e sua apuração dispensa *software* proprietário. Há também aderência ao compromisso institucional assumido pela PMU com o Pacto pela Inovação (Uberlândia, 2025), o que confere legitimidade à agenda e reduz o esforço de convencimento interno. Conta ainda a natureza das ações previstas, que operam sobre comunicação, envolvimento e reconhecimento. Nenhuma delas depende de ampliação orçamentária ou de alteração normativa, condição importante em um ambiente cuja margem de manobra é delimitada pelo arcabouço legal (North, 1990; Williamson, 2000).

A carga horária reduzida também favorece a adesão. Seis horas distribuídas em quatro encontros cabem na agenda de gestores com rotina de atendimento ao público e não exigem

afastamento prolongado das atividades, obstáculo recorrente em programas de capacitação no serviço público.

Uma ressalva quanto ao alcance esperado. O modelo estimado explica 19,2% da variância do engajamento, de modo que a atuação sobre a percepção de inovatividade não substitui outras frentes de gestão de pessoas. Autonomia, suporte da chefia, reconhecimento e carga de trabalho permanecem determinantes relevantes (Albrecht, 2012; Schaufeli, 2017). O protocolo deve ser compreendido, por isso, como componente de uma política mais ampla, e não como solução isolada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação partiu de uma pergunta objetiva: qual é a relação entre o nível de inovatividade percebida e o engajamento no trabalho entre os servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia. A resposta obtida é afirmativa e quantificada. Existe associação positiva, de magnitude moderada e estatisticamente consistente, entre os dois construtos ($\beta = 0,438$; $t = 7,201$; $p < 0,001$), com a inovatividade percebida explicando 19,2% da variância do engajamento. A hipótese H1 foi sustentada.

As hipóteses relativas à variável de controle produziram resultados divergentes entre si, e é essa divergência que interessa. A H2 foi sustentada no teste global, com efeito próximo do limiar de magnitude média, embora sem identificação precisa dos grupos responsáveis pela diferença. A H3 não foi sustentada: a inovatividade percebida não varia conforme o tempo de serviço público do respondente. O contraste entre as duas confirma a assimetria antecipada na formulação das hipóteses, segundo a qual características individuais tendem a incidir mais sobre estados psicológicos do que sobre percepções referentes ao contexto organizacional.

Os objetivos específicos foram cumpridos. A mensuração dos construtos revelou engajamento abaixo do ponto neutro da escala ($M = 3,143$) e inovatividade percebida praticamente sobre ele ($M = 3,963$). A verificação psicométrica confirmou confiabilidade adequada, validade convergente e validade discriminante para as duas escalas, embora não tenha sustentado a estrutura bidimensional atribuída *a priori*. Esse achado levou ao tratamento unidimensional dos construtos e converge com a delimitação conceitual apresentada no referencial. A comparação entre grupos identificou gradiente etário expressivo no engajamento e heterogeneidade marcante entre secretarias na percepção de inovatividade. O protocolo apresentado no Capítulo 5, por fim, traduz esses achados em instrumento de gestão.

Entre os achados, um merece destaque particular por sua implicação gerencial. A secretaria de lotação é a única variável examinada que produz diferença expressiva na percepção de inovatividade ($F = 5,53$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,151$), e esse é o maior efeito registrado em todo o estudo. Os escores médios variam de 3,17, na Secretaria Municipal de Educação, a 4,55, amplitude de 1,38 ponto em uma escala de sete. O resultado adquire força quando confrontado com seu espelho: entre secretarias, o engajamento no trabalho não apresenta diferença estatisticamente significativa ($\eta^2 = 0,059$; $p = 0,091$). Os dois construtos comportam-se, portanto,

de maneiras opostas diante da mesma variável organizacional, e é esse cruzamento que sustenta a síntese do estudo: o que diferencia a percepção de inovação entre os servidores é a unidade em que eles trabalham.

A consequência prática é direta. As políticas de inovação da Prefeitura são institucionais e, portanto, comuns a todos os órgãos; a variação encontrada desloca o problema do volume de iniciativas implementadas para o modo como elas chegam, são comunicadas e são vivenciadas em cada equipe. Diferentemente da idade, da escolaridade e do tempo de serviço, a unidade administrativa é variável sob governança da gestão, o que torna a atuação sobre comunicação, participação no desenho das mudanças e visibilidade das iniciativas dentro de cada secretaria a via de intervenção mais acessível identificada por esta pesquisa. É desse achado que decorre a escolha da unidade administrativa como nível de aplicação do produto técnico, e é ele que recomenda diagnóstico segmentado por órgão em lugar de leitura pela média institucional. Registre-se, contudo, que a medida capta percepção, e a diferença observada entre secretarias não autoriza conclusão sobre o esforço inovador efetivamente empreendido por cada uma delas.

6.1 Contribuições do estudo

No plano teórico, a principal contribuição está na especificação e no teste de uma direção de relação pouco explorada. Ao tratar a inovatividade organizacional percebida como recurso organizacional na acepção do modelo JD-R, o estudo amplia o repertório de recursos considerados pela literatura, que privilegia dimensões relacionais e de desenho do trabalho. Contribui, ainda, ao enfrentar explicitamente a passagem entre níveis de análise. A articulação entre a teoria dos sistemas abertos (Katz; Kahn, 1978), a perspectiva multinível (Kozlowski; Klein, 2000) e a leitura institucional (North, 1990; Williamson, 2000) oferece fundamento para relacionar um atributo organizacional percebido a um estado psicológico individual, questão frequentemente resolvida por suposição na literatura da área.

No plano prático, o estudo entrega à Prefeitura um diagnóstico segmentado e um instrumento de baixo custo para monitorá-lo. Os resultados indicam onde concentrar esforços: nas unidades e nos segmentos funcionais que hoje apresentam menor vínculo com o trabalho e menor percepção de inovação. O protocolo derivado desse diagnóstico foi desenhado para caber na rotina administrativa. São quatro encontros de uma hora e meia, com tarefa aplicada na equipe

entre um e outro, e reaplicação do instrumento a cada seis meses para verificar o efeito das ações adotadas. Reitera-se, nesse ponto, que a segmentação por secretaria é condição de eficácia do protocolo. Uma leitura pela média institucional ocultaria justamente a variação de 1,38 ponto que este estudo identificou entre órgãos.

Há uma contribuição adicional, própria ao mestrado profissional, que é a transferência do conhecimento produzido. O instrumento de treze itens, o gabarito de apuração, a matriz de diagnóstico e os demais materiais de apoio ficam disponíveis para uso e adaptação pela administração municipal. As fichas de registro preenchidas pelos gestores formam um acervo de casos reais da própria PMU, útil a quem venha a conduzir novas turmas. E o protocolo foi estruturado para ser aplicado por facilitador interno, sem depender de nova participação acadêmica, condição necessária para que sobreviva ao encerramento desta pesquisa.

6.2 Limitações

Os resultados aqui apresentados devem ser lidos à luz de um conjunto de limitações, que decorrem tanto do desenho adotado quanto das escolhas de mensuração e de análise.

A primeira delas diz respeito ao delineamento. Como a coleta ocorreu em um único momento, a direção especificada no modelo estrutural sustenta-se em argumentação teórica, e não no desenho da pesquisa. Com estes dados, a relação inversa, na qual servidores mais engajados avaliariam a organização de forma mais favorável, permanece empiricamente indistinguível da relação postulada. Soma-se a isso o risco de viés de método comum: os dois construtos foram mensurados no mesmo instrumento, pelo mesmo respondente e no mesmo momento, condição que pode inflar a associação estimada (Podsakoff et al., 2003). Em replicações, recomenda-se a aplicação do teste de fator único de Harman e, preferencialmente, da técnica do fator latente de método não medido.

A composição da amostra impõe uma segunda restrição. Os 129 respondentes foram obtidos por adesão voluntária em um quadro de 13.965 servidores, o que inviabiliza qualquer inferência para a população. A concentração das respostas em duas secretarias e a predominância de servidores com pós-graduação sinalizam que o perfil obtido difere do quadro funcional da Prefeitura, de modo que os resultados descrevem o conjunto que respondeu ao instrumento, e sua

extensão à instituição como um todo exige cautela. Cabe distinguir essa restrição da questão do poder estatístico. Conforme demonstrado na seção 4.7.1, a amostra é suficiente para detectar e estimar com precisão o efeito medido; o que ela não autoriza é a projeção dos escores obtidos para o conjunto do quadro funcional.

Um terceiro grupo de limitações refere-se aos instrumentos de mensuração. A análise paralela não sustentou a estrutura bidimensional atribuída a priori às duas escalas, razão pela qual a interpretação das subdimensões foi evitada ao longo do trabalho. Quanto ao engajamento, os itens empregados remetem à centralidade e ao envolvimento do indivíduo com o trabalho, aproximando-se conceitualmente do construto de *job involvement* (Kanungo, 1982; Lodahl; Kejner, 1965), conforme discutido na seção 2.1; a comparação dos escores obtidos com estudos que empregam a *Utrecht Work Engagement Scale* requer, portanto, reserva. Já a escala de inovatividade combina referente organizacional e respondente individual, mensurando a percepção do servidor sobre a organização, e não um atributo objetivo dela, o que justificou a adoção da denominação inovatividade organizacional percebida. Todos os itens do instrumento têm, ademais, polaridade positiva, condição que impede a verificação de padrões de resposta por consistência interna e amplia o risco de aquiescência.

No plano do tratamento analítico, duas escolhas merecem ressalva. No teste de H2, o resultado global significativo não se traduziu em contrastes específicos após a correção de Bonferroni, o que sugere tamanho insuficiente dos subgrupos definidos pelo tempo de serviço. Além disso, o tempo de serviço público foi examinado por comparação entre grupos, sem incorporação como covariável ao modelo estrutural; a estimação de um modelo com controles, incluindo idade, escolaridade, renda e secretaria de lotação, constitui desdobramento recomendado.

Por fim, o produto técnico foi construído a partir dos resultados desta pesquisa, mas não chegou a ser implantado nem avaliado durante o período do mestrado. As metas fixadas no Quadro 5 são projeções fundamentadas nos escores observados, e sua adequação só poderá ser verificada após o primeiro ciclo de aplicação do protocolo.

6.3 Agenda de pesquisas futuras

A limitação central do estudo aponta o primeiro desdobramento. Um desenho

longitudinal, com ao menos duas ondas de coleta, permitiria distinguir entre as leituras concorrentes do gradiente etário, sejam elas de coorte, de seleção ou de trajetória, e sustentar afirmação mais forte sobre a direção da relação entre os construtos. Um segundo desdobramento consiste em estimar modelo com variáveis de controle incorporadas ao caminho estrutural, verificando se o coeficiente estimado se mantém após o ajuste por idade, escolaridade, renda e lotação.

A própria aplicação do protocolo abre um terceiro caminho, e talvez o mais promissor. A reaplicação semestral do instrumento gera medidas repetidas por unidade administrativa, o que permite acompanhar a evolução dos escores ao longo do tempo. Um desenho quase-experimental, comparando unidades que adotaram o protocolo com unidades que ainda não o adotaram, ofereceria evidência sobre a eficácia da intervenção e, indiretamente, sobre a própria direção da relação postulada neste trabalho. Se elevar a percepção de inovatividade elevar também o engajamento, o argumento causal ganha sustentação que o desenho transversal não pode oferecer.

Um quarto caminho seria confrontar a percepção de inovatividade com registros objetivos de inovação por secretaria, como projetos implantados, sistemas adotados e processos revisados. A comparação permitiria examinar diretamente a hipótese sugerida pelos resultados: a de que a diferença entre órgãos reflete, ao menos em parte, visibilidade interna das iniciativas, e não apenas volume de inovação efetivamente realizada. A replicação em outras prefeituras de porte semelhante, por fim, permitiria avaliar a estabilidade do coeficiente estimado em contextos institucionais distintos.

6.4 Uma reflexão final: inovação e legalidade

Encerra-se com uma tensão que atravessa todo o trabalho sem ter sido objeto de teste empírico. A administração pública opera sob o princípio da legalidade: ao servidor não é dado fazer o que a lei não autoriza, ao contrário do que ocorre no âmbito privado. Esse princípio é garantia, pois protege o cidadão do arbítrio e assegura previsibilidade aos atos administrativos. É também restrição, já que a inovação implica, por definição, fazer o que ainda não estava previsto.

A leitura institucional adotada no Capítulo 2 ajuda a compreender por que essa tensão não se resolve por exortação. As instituições formais mudam por decisão deliberada, em ritmo lento, e as informais mudam ainda mais devagar (Williamson, 2000). Estimular a inovação no serviço

público sem enfrentar o desenho institucional que a delimita produz, no melhor caso, iniciativas isoladas que dependem de disposição pessoal e não se sustentam além da permanência de quem as promoveu.

O protocolo proposto neste trabalho assume essa restrição de forma explícita. Opera sobre comunicação, envolvimento e reconhecimento, margens legítimas dentro das regras vigentes, sem alcançar a flexibilização de procedimentos, que exigiria decisão de outra natureza e de outro nível. Reconhecer o limite não diminui a proposta. Apenas delimita com honestidade o que ela pode e o que não pode alcançar.

Resta uma observação sobre o que os dados sugerem para além do que testam. A inovação, na Prefeitura, existe e é reconhecida pelos servidores. O que varia, e muito, é o quanto ela chega ao cotidiano de cada equipe. Nesse intervalo entre o que a instituição faz e o que o servidor percebe reside, provavelmente, a margem de atuação mais imediata para quem gerencia pessoas no serviço público municipal.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, S. L. The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: test of a model. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 7, p. 840-853, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721211268357>.
- BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>.
- BAKKER, A. B. A job demands–resources approach to public service motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 723-732, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12388>.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; TEN BRUMMELHUIS, L. L. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 555-564, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>.
- BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300010>
- BOZEMAN, B. **Bureaucracy and red tape**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- BOZEMAN, B.; SU, X. Public service motivation concepts and theory: a critique. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 700-710, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12248>.
- CARMELI, A.; GELBARD, R.; GEFEN, D. The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 339-349, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>.
- CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, 2019.
- 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**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203771587>.
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow and the foundations of positive psychology**. Dordrecht: Springer, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>.

DONALDSON, S. I.; LEE, J. Y.; DONALDSON, S. I. The effectiveness of positive psychology interventions in the workplace: a theory-driven evaluation approach. In: VAN ZYL, L. E.; ROTHMANN SR., S. (ed.). **Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions**. Cham: Springer, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_6.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

EISINGA, R.; TE GROTENHUIS, M.; PELZER, B. The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? **International Journal of Public Health**, v. 58, n. 4, p. 637-642, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

GALLUP. **State of the global workplace: 2024 report**. Washington, DC: Gallup, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2024-report.aspx>. Acesso em: 15 abr. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2014.

HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

HALBESLEBEN, J. R. B.; WHEELER, A. R. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 242-256, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

HOOD, C.; DIXON, R. **A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government**. Oxford: Oxford University Press, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199687022.001.0001>.

HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02289447>.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>.

KANUNGO, R. N. Measurement of job and work involvement. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 3, p. 341-349, 1982. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KIM, S. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 2, p. 245-261, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>.

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 3-90.

LEISINK, P.; STEIJN, B. Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 35-52, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>.

LIAO, S. H.; WU, C. C. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 2, p. 1096-1103, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. **Journal of Applied Psychology**, v. 49, n. 1, p. 24-33, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0021692>.

LYUBOMIRSKY, S. **The myths of happiness: what should make you happy, but doesn't, what shouldn't make you happy, but does**. New York: Penguin Press, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCDONALD, R. P. **Test theory: a unified treatment**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1999. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410601087>.

MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 122-140, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18226/23190639.v6n3.06>.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-performance human resource

practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 747-757, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12354>.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 40-53, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L.; NADLER, M. B. **Competing by design: the power of organizational architecture**. New York: Oxford University Press, 1997.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. (ed.). **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4337/9780857936639>.

PERRY, J. L. **Managing organizations to sustain passion for public service**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108915236>.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

RAINEY, H. G.; FERNANDEZ, S.; MALATESTA, D. **Understanding and managing public organizations**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

RAINEY, H. G.; STEINBAUER, P. Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 1, p. 1-32, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.

RICHARDSON, R. J. Métodos quantitativos e qualitativos. In: RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 4**. Bönningstedt: SmartPLS, 2024. Disponível em: <https://www.smartpls.com>. Acesso em: 10 ago. 2026.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness**. New York: Guilford Press, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 6, n. 1, p. 19-38, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>.

SALANOVA, M.; LORENTE, L.; CHAMBEL, M. J.; MARTÍNEZ, I. M. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. **Journal of Advanced Nursing**, v. 67, n. 10, p. 2256-2266, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>.

SAMPIERI, R. H. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SCHAUFELI, W. B. Applying the job demands-resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 120-132, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.248>.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; VAN RHENEN, W. Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? **Applied Psychology: An International Review**, v. 57, n. 2, p. 173-203, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SELIGMAN, M. E. P. **Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being**. New York: Free Press, 2011.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>.

SHUCK, B.; REIO JR., T. G. Employee engagement and well-being: a moderation model and implications for practice. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 1, p. 43-58, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 3, p. 518-528, 2003. DOI:

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>.

SOUZA, G. E.; BEUREN, I. M. Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 77, p. 194-212, maio/ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>.

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B.; SHIMAZU, A. The push and pull of work: the differences between workaholism and work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (ed.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010. p. 39-53. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.

TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. The nature and incidence of workgroup innovation in the Australian public sector: evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. **Australian Journal of Public Administration**, v. 75, n. 2, p. 202-218, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12095>.

UBERLÂNDIA. Prefeitura Municipal. **Prefeitura recebe 3ª reunião entre signatários do Pacto pela Inovação**. Uberlândia: Secretaria de Governo, 17 jul. 2025. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2025/07/17/prefeitura-recebe-3a-reuniao-entre-signatarios-do-pacto-pela-inovacao/>. Acesso em: 4 abr. 2026.

VAN WOERKOM, M.; BAKKER, A. B.; NISHII, L. H. Accumulative job demands and support for strength use: fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 1, p. 141-150, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000033>.

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. (ed.). **Public management and performance: research directions**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511760587>.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>.

WARREN, M. A.; DONALDSON, S. I. (ed.). **Scientific advances in positive psychology**. Santa Barbara: Praeger, 2017.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595-613, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: does structure matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 183-200, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>.

ANEXO I – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Engajar para Inovar: uma análise da relação entre engajamento e inovatividade entre os servidores públicos municipais de Uberlândia

Pesquisador: MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 96650126.1.0000.5152

Instituição Proponente: Faculdade de Gestão e Negócios

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.371.212

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas dos documentos Informações Básicas da Pesquisa nº 2749987 e Projeto Detalhado (Projeto_Detalhado_Suellen.pdf), postados em 02/03/2026.

INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a relação entre o engajamento no trabalho e a inovatividade em processos entre servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia, justificando-se pela necessidade de otimizar serviços públicos em cenários de restrições orçamentárias e demandas sociais complexas. [...] Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva e correlacional, configurada como um estudo de caso único holístico. A coleta de dados ocorrerá em ambiente virtual via questionário eletrônico (Google Forms).

METODOLOGIA

(A) Pesquisa/Estudo $\hat{=}$ qualitativa.

(B) Tamanho da amostra $\hat{=}$ 200 participantes - servidores públicos (efetivos e

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 8.371.212

comissionados) da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Justificativa conforme literatura.

(C) Recrutamento e abordagem dos participantes

Os participantes serão recrutados por meio de convite eletrônico encaminhado a servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia, de forma virtual, pelo Whatsapp. O convite conterá uma breve apresentação da pesquisa, o link de acesso ao questionário online e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em formato digital. Será solicitado que os servidores convidados compartilhem o link com outros colegas, configurando uma estratégia de amostragem em bola de neve dentro da instituição. A participação é voluntária, individual e realizada em ambiente virtual, em local e horário de conveniência do participante. Não haverá inclusão de menores de 18 anos na pesquisa.

O convite foi apresentado, porém o conteúdo do link (que constam no convite) não estava disponível para a análise do CEP/UFU.

(D) Processo de consentimento

O processo de consentimento será realizado integralmente em meio virtual, antes do início do questionário. Ao acessar o link da pesquisa, o servidor terá acesso ao TCLE [...]. O participante terá tempo para leitura e poderá tirar dúvidas por meio de e-mail ou WhatsApp indicados no termo. O registro do consentimento se dará mediante a marcação da opção "Li e concordo em participar da pesquisa" no próprio formulário online; somente após essa concordância o questionário será liberado para resposta.

(E) Local e instrumento de coleta de dados / Experimento -

Local da coleta de dados: A coleta de dados será realizada em ambiente virtual, por meio de questionário eletrônico disponibilizado em plataforma online (por exemplo, Google Forms ou similar).

Instrumento de coleta de dados: questionário virtual. 19 perguntas. 10 minutos de duração média.

(F) Metodologia de análise dos dados -

Os dados serão analisados por meio de estatística descritiva (médias, desvios-padrão, frequências e percentuais) para caracterização da amostra e descrição dos níveis de engajamento. Em seguida, para a mensuração de níveis de inovatividade, se utilizará a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) como

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica

Bairro Santa Mônica

CEP: 38.408-144

UF: MG

Município

UBERLANDIA

Telefone (34)3239-4131

Fax: (34)3239-4131

E- cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

técnica multivariada central para testar hipóteses e relações de causa-efeito entre variáveis latentes e observadas (Hair et al., 2009).

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO -

Serão incluídos servidores públicos municipais (efetivos e comissionados), maiores de 18 anos, em exercício de suas funções no momento da coleta de dados e que manifestem consentimento livre e esclarecido para participar da pesquisa.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO -

Serão excluídos: (i) servidores afastados por licença médica, maternidade, disciplinar ou outras que impeçam o exercício das atividades durante o período de coleta; (ii) estagiários, terceirizados e demais colaboradores sem vínculo estatutário ou comissionado na PMU; (iii) questionários preenchidos de forma incompleta ou com respostas inconsistentes que comprometam a análise estatística.

CRONOGRAMA

Etapa de recrutamento de 13/04/2026 a 13/05/2026.

Etapa de coleta de dados de 13/05/2026 a 13/06/2026.

ORÇAMENTO - Financiamento próprio R\$ 500,00

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO PRIMÁRIO -

Analisar a relação entre o engajamento no trabalho e o desenvolvimento de capacidades inovadoras em processos entre servidores públicos municipais de Uberlândia, considerando sua contribuição para a melhoria da gestão e dos resultados institucionais.

OBJETIVO SECUNDÁRIO -

- Medir o nível de engajamento dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Uberlândia, com foco nas dimensões de vigor e absorção (Siqueira et al, 2013);
- Mensurar o grau de inovatividade em processos entre os servidores públicos, a partir de itens adaptados da escala de Wang e Ahmed (2004);

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica

Bairro Santa Mônica

CEP: 38.408-144

UF: MG

Município

UBERLANDIA

Telefone (34)3239-4131

Fax: (34)3239-4131

E- cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 8.371.212

- c) Verificar a relação entre as dimensões de engajamento (vigor e absorção) e os indicadores de inovatividade em processos;
- d) Identificar possíveis diferenças nos níveis de engajamento e inovatividade em processos em função de características sociodemográficas e funcionais (como tempo de serviço, secretaria de atuação e tipo de vínculo);
- e) Produzir subsídios empíricos, a partir da descrição dos níveis de engajamento e de inovatividade, da análise das relações entre esses construtos e da identificação de diferenças em função de características sociodemográficas e funcionais, para a elaboração de recomendações e protocolos de gestão que promovam ambientes de trabalho mais favoráveis, estimulem o engajamento dos servidores e fortaleçam a inovação no contexto da administração pública.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS -

Os riscos associados à participação nesta pesquisa são mínimos. Existe a possibilidade de desconforto emocional ao responder perguntas sobre engajamento, produtividade e inovatividade no contexto de trabalho, bem como o risco de identificação indevida das respostas. Para minimizar esses riscos, o questionário será anônimo, não sendo solicitadas informações que permitam identificar diretamente o participante (como nome, CPF ou matrícula). Os dados serão analisados e apresentados apenas de forma agregada, sem menção individual a qualquer servidor ou secretaria específica. O participante poderá, ainda, optar por não responder a qualquer questão que lhe cause incômodo e poderá interromper sua participação a qualquer momento, simplesmente deixando de prosseguir no questionário, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional.

BENEFÍCIOS -

Não há benefícios financeiros diretos ao participante. Entretanto, espera-se que a pesquisa traga benefícios indiretos aos servidores e à sociedade, na medida em que os resultados poderão contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o engajamento e a inovatividade em processos no serviço público municipal. As evidências produzidas poderão subsidiar ações de gestão de

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

pessoas, desenvolvimento de lideranças e melhoria de processos internos, favorecendo ambientes de trabalho mais saudáveis, eficientes e inovadores, com reflexos positivos na qualidade dos serviços prestados à população de Uberlândia.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não constam os riscos específicos da pesquisa em ambiente virtual.

Após a análise do CEP/UFU foram encontradas pendências, vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2749987.pdf - 02/03/2026 20:38:04

CEP_MITIE_assinado_assinado.pdf - 02/03/2026 20:37:46

Convite_pesquisa.pdf - 02/03/2026 17:44:54

Orcamento.pdf - 02/03/2026 17:44:37

Cronograma.pdf - 02/03/2026 17:42:17

TCLE_assinado_assinado.pdf - 02/03/2026 17:39:20

Instrumento_Coleta_Dados.pdf - 02/03/2026 17:29:51

Projeto_Detalhado_Suellen.pdf - 02/03/2026 17:28:48

TERMO_DE_COMPROMISSO_E_CONFIDENCIALIDADE_DA_EQUIPE_EXECUTORA_assinado_assinado
_assinado.pdf - 02/03/2026 17:23:14

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica

Bairro Santa Mônica

CEP: 38.408-144

UF: MG

Município

UBERLANDIA

Telefone (34)3239-4131

Fax: (34)3239-4131

E-

cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise do CEP/UFU foram encontradas as seguintes pendências:

Pendência 1 - Sobre a abordagem e o recrutamento de participantes da pesquisa, constam no projeto detalhado:

- Os participantes serão recrutados por meio de convite eletrônico encaminhado a servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia, de forma virtual, pelo Whatsapp (item 2.3 do Projeto Detalhado).
- Com a finalidade de ampliar a quantidade de respostas, o questionário será divulgado via email às secretarias e via Whatsapp aos servidores (item 2.5 do Projeto Detalhado).

Pendência 1. 1 - Sobre esses procedimentos descritos no projeto, esclarecer como os pesquisadores terão acesso ao número de WhatsApp de servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia.

O CEP/UFU informa que a Prefeitura ou qualquer instituição que tenha dados dos servidores municipais (alvos do estudo) não pode fornecer informações pessoais dos potenciais participantes da pesquisa tais como números de telefone, de WhatsApp, entre outras.

Pendência 1.2 - Unificar as informações referente abordagem e recrutamento no Projeto Detalhado no item específico do projeto que trata desse assunto (item 2.3).

As informações e as devidas adequações solicitadas nas pendências 1.1 e 1.2 devem ser apresentadas no Formulário da Plataforma Brasil e no Projeto Detalhado.

Pendência 2 - Sobre o objetivo da pesquisa verificou-se que no item resumo (Formulário da Plataforma Brasil) consta: O objetivo central é verificar como o

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

vigor e a absorção dos servidores influenciam a introdução de novos métodos e práticas na gestão municipal.

No entanto, no item objetivo da pesquisa (Projeto Detalhado e Formulário da Plataforma Brasil) está informado que o objetivo primário do estudo é a analisar a relação entre o engajamento no trabalho e o desenvolvimento de capacidades inovadoras em processos entre servidores públicos municipais de Uberlândia, considerando sua contribuição para a melhoria da gestão e dos resultados institucionais.

O CEP/UFU informa que o objetivo do estudo deve ser o mesmo em todos os documentos e em qualquer parte do protocolo que fizer referência a essa informação. Adequar.

Pendência 3 - Quanto aos riscos da pesquisa:

Pendência 3.1 - Os riscos da pesquisa devem ser expressos objetivamente e sem o uso de adjetivos (como risco mínimo, baixo, moderado, elevado etc.). Portanto, solicita-se que seja retirado do adjetivo " mínimo " dos riscos da pesquisa apresentados nesse protocolo.

Pendência 3.2 - Ausência de informações sobre riscos em pesquisa virtual.

Considerando a Carta Circular nº 1/2021/CONEP/SECNS/MS (orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual) e o Ofício Circular nº 23/2022/CONEP/SECNS/DGIP/SE/MS (uso de consentimento e assentimento eletrônico), caberá ao/à pesquisador(a) destacar, além dos riscos e benefícios relacionados com a participação na pesquisa, aqueles riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, devem ser informadas as limitações dos/as pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Solicita-se informar esse risco e como o/a pesquisador(a) fará para diminuí-lo.

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

Adequar no Projeto Detalhado, no Formulário da Plataforma Brasil e no TCLE.

Pendência 4 - Quanto ao TCLE:

Pendência 4.1 - Fazer os ajustes solicitados na pendência 3.

Pendência 4.2 - Onde consta: O Termo/Registro de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo obtido de forma virtual antes do início da sua participação na pesquisa e coleta de dados -, descreva de forma simples e objetiva o procedimento a ser adotado para a obtenção do consentimento livre e esclarecido, bem como o formato de registro (áudio, vídeo, documento PDF, assinalar a opção aceito no formulário eletrônico, dentre outros).

Pendência 4.3 - Download de uma cópia do registro do consentimento livre e esclarecido em ambiente virtual (não tem o link no TCLE).

Considerando que a coleta de dados ocorrerá em ambiente virtual, solicita-se que seja disponibilizado um link para que o/a participante da pesquisa possa fazer o download do documento (Carta Circular nº 1/2021/CONEP/SECNS/MS). Caso seja adotada uma outra forma, descreva como será garantido ao(à) participante o acesso ao registro do consentimento.

Seguir as orientações que constam no modelo de TCLE do CEP/UFU e a cartilha de orientação disponível na página do CEP/UFU.

Ressalta-se que o TCLE que o participante acessará pelo link tem que ser idêntico ao documento aprovado pelo CEP/UFU.

Adequar.

Pendência 4.4 - Onde consta: Na sua participação, você - explicita também os tópicos que serão abordados na coleta de dados. Considerar a Carta Circular nº 1/2021/CONEP/SECNS/MS.

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

Pendência 4.5 - Onde consta: Será enviado à servidores (as) conhecidos e solicitado que seja disseminado a outros servidores - escreva objetivamente o que será enviado aos servidores.

Pendência 4.6 - Onde consta - Em qualquer momento, caso tenha qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com - Informe, obrigatoriamente, o nome do(a) pesquisador(a) responsável e, se preferir, também dos(as) outros(as) membros(as) da equipe, juntamente com os números de telefone por meio dos quais os(as) pesquisadores(as) possam ser facilmente contatados(as) e o endereço da instituição à qual estão vinculados(as) para facilitar a localização pelo(a) participante.

Pendência 5 - Os conteúdos do link e do QRcode apresentados no convite não estavam acessíveis para a análise do CEP/UFU.

Apresentar link e QRcode com os conteúdos acessíveis para o CEP/UFU proceder a análise.

Pendência 6 - Adequar o cronograma da pesquisa considerando o trâmite de análise e aprovação pelo Comitê, de modo que o convite, recrutamento e coleta de dados só se iniciem após a aprovação do protocolo.

O CEP/UFU SALIENTA A IMPORTÂNCIA DE ADEQUAR AS PENDÊNCIAS EM TODOS OS DOCUMENTOS ONDE EXISTAM OS REFERIDOS TÓPICOS, PARA NÃO HAVER DISCREPÂNCIAS ENTRE ELES.

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP/UFU, de acordo com as atribuições definidas na Lei n.º 14.874, de 28 de maio de 2024, regulamentada pelo Decreto n.º 12.651, de 7 de outubro de 2025, e com fundamento na Resolução CNS n.º 510, de 2016, na Resolução CNS n.º 466, de 2012 (no que couber), na Norma Operacional n.º 001, de 2013, do CNS, e na Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS, que orienta procedimentos em pesquisas com

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

qualquer etapa em ambiente virtual, informa que aguarda o atendimento da(s) pendência(s) acima.

De acordo com a Lei n.º 14.874, de 2024, e subsidiariamente a Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, as pendências devem ser respondidas pelo pesquisador no prazo de 20 (vinte) dias úteis, a partir da data de envio deste parecer. Após esse prazo, o protocolo de pesquisa poderá ser arquivado, e a tramitação encerrada.

Considerando que o trâmite regular de análise pode demandar até 40 (quarenta) dias a partir da reapresentação do protocolo com as respostas às pendências éticas, o CEP/UFU ressalta que as etapas de recrutamento, abordagem e coleta de dados somente poderão ser iniciadas após a aprovação final do protocolo.

Caso necessário, o cronograma deverá ser ajustado no Formulário da Plataforma Brasil e no Projeto Detalhado, juntamente com as respostas às pendências.

O CEP/UFU enfatiza a necessidade de que todas as pendências sejam adequadas em todos os documentos pertinentes, assegurando coerência e alinhamento entre o Formulário da Plataforma Brasil, o Projeto Detalhado e os demais arquivos anexados.

As respostas às pendências deverão ser apresentadas em documento único (Word - .doc ou .docx - ou PDF), no qual cada pendência constante do parecer deverá ser integralmente transcrita, seguida pela respectiva resposta do pesquisador e pela descrição das providências adotadas para sua correção.

Caso o pesquisador não anexe o documento detalhando as respostas às pendências, o protocolo será devolvido sem reanálise e permanecerá com status de pendente na Plataforma Brasil.

Nenhum documento previamente anexado deverá ser excluído da Plataforma Brasil; somente novos documentos poderão ser incluídos para complementação ou

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

substituição.

Reitera-se que todas as adequações deverão ser realizadas simultaneamente no Projeto Detalhado e no Formulário da Plataforma Brasil.

Todas as alterações realizadas no Projeto Detalhado em decorrência das respostas às pendências deverão ser destacadas em cor distinta. Da mesma forma, quaisquer modificações realizadas nos demais documentos deverão ser igualmente destacadas em cor distinta no próprio arquivo.

O CEP/UFU informa que a recorrência da mesma pendência por três análises consecutivas poderá resultar em parecer de Não Aprovação do protocolo de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2749987.pdf	02/03/2026 20:38:04		Aceito
Folha de Rosto	CEP_MITIEassinadoassinado.pdf	02/03/2026 20:37:46	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
Outros	Convite_pesquisa.pdf	02/03/2026 17:44:54	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	02/03/2026 17:44:37	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	02/03/2026 17:42:17	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinadoassinado.pdf	02/03/2026 17:39:20	MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA	Aceito
Outros	Instrumento_Coleta_Dados.pdf	02/03/2026 17:29:51	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado_Suellen.pdf	02/03/2026 17:28:48	MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TERMO_DE_COMPROMISSO_E_CONFIDENCIALIDADE_DA_EQUIPE_EXEC	02/03/2026 17:23:14	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLÂNDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 8.371.212

Declaração de Pesquisadores	_assinado_ assinado_ assinado.pdf	02/03/2026 17:23:14	MARCIA MITIE DURANTE	Aceito
-----------------------------	-----------------------------------	------------------------	-------------------------	--------

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

UBERLANDIA, 21 de Abril de 2026

Assinado por:
Valéria Ferreira de Almeida e Borges
(Coordenador(a))

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica
Bairro Santa Mônica **CEP:** 38.408-144
UF: MG **Município** UBERLANDIA
Telefone (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4131 **E-** cep@propp.ufu.br

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Engajar para Inovar: uma análise da relação entre engajamento e inovatividade entre os servidores públicos municipais de Uberlândia”, sob a responsabilidade dos(as) pesquisadores(as) Prof. Dr. Flávio Luiz de Moraes Barboza, Prof. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura e Suellen Peixoto Silva.

Nesta pesquisa nós estamos buscando analisar a relação entre o engajamento no trabalho e o desenvolvimento de capacidades inovadoras entre servidores públicos municipais de Uberlândia, com ênfase na dimensão de inovatividade, considerando sua contribuição para a melhoria da gestão e dos resultados institucionais.

Os pesquisadores solicitarão aos líderes da gestão pública que encaminhem e-mail (em cópia oculta) a seus colaboradores com o convite para participação na pesquisa. O convite conterá uma breve apresentação da pesquisa, o link de acesso ao questionário online e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em formato digital. A participação será voluntária, individual e realizada em ambiente virtual, em local e horário de conveniência do participante.

Após o envio do instrumento de coleta de dados às chefias de cada setor interno da Prefeitura Municipal de Uberlândia, o gestor encaminhará a pesquisa por e-mail (em cópia oculta) aos seus colaboradores contendo o convite para participação na pesquisa, incluindo breve apresentação, link de acesso ao questionário e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em formato digital. A coleta de dados será realizada em ambiente virtual, por meio de questionário eletrônico disponibilizado em plataforma online (Google Forms).

O consentimento será obtido de forma inteiramente virtual, por meio da plataforma Google Forms. Ao acessar o link da pesquisa (<https://forms.gle/kG4PLqAYGrNtw4GC6>) o participante será direcionado à página inicial, que conterá o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) na íntegra. O participante deverá ler o documento e, somente se estiver de acordo, deverá manifestar sua anuência para prosseguir. O aceite será registrado mediante a marcação obrigatória da opção “Li e compreendi os termos desta pesquisa e aceito participar voluntariamente”. O questionário somente será liberado para preenchimento após essa confirmação.

Após a confirmação e o envio das respostas, o registro de participação — contendo a data, o horário e a confirmação da aceitação do TCLE — será automaticamente consolidado em uma planilha eletrônica de acesso restrito aos pesquisadores. Além disso, será informado ao participante, no próprio formulário, que ele poderá salvar ou imprimir uma cópia do questionário em formato PDF diretamente do navegador, garantindo-lhe a posse do documento.

Você tem o tempo que for necessário para decidir se quer ou não participar da pesquisa (conforme item IV da Resolução nº 466/2012 ou Capítulo. III da Resolução nº 510/2016).

Na sua participação, você responderá a 19 perguntas, com duração média de aproximadamente 10 minutos. O questionário é composto por: (i) questões sociodemográficas e funcionais, incluindo idade, gênero, tempo de serviço, secretaria de lotação e tipo de vínculo; (ii) questões sobre engajamento no trabalho, abordando aspectos como energia, disposição (vigor) e concentração nas atividades (absorção); e (iii) questões sobre inovatividade no trabalho, relacionadas à proposição de ideias, busca por melhorias e participação na implementação de mudanças nos processos.

Rubrica do(a) Participante

Documento assinado digitalmente



MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA
Data: 09/05/2026 18:01:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Rubrica do(a) Pesquisador(a)

Documento assinado digitalmente



FLAVIO LUIZ DE MORAES BARBOZA
Data: 11/05/2026 11:42:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente

SUELLEN PEIXOTO SILVA

Data: 11/05/2026 14:08:06-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Importante saber que o questionário será respondido de forma anônima, sem nenhuma possibilidade de identificação.

Você tem o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Nós, pesquisadores, atenderemos às orientações das Resoluções nº 466/2012, Capítulo XI, Item XI.2: f e nº 510/2016, Capítulo VI, Art. 28: IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob nossa guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão publicados, e ainda assim a sua identidade será preservada, visto que no momento do preenchimento do questionário, não serão captados nenhum dado pessoal, como nome, CPF, etc.

Os riscos associados à participação nesta pesquisa são dois: desconforto emocional e quebra da anonimidade. Mais especificamente, pode ocorrer desconforto emocional ao responder questões relacionadas ao contexto de trabalho, como engajamento, produtividade e inovatividade. Quanto à quebra da anonimidade, existe o risco, ainda que mínimo, de identificação indireta ou de violação de confidencialidade em razão de limitações inerentes ao uso de plataformas digitais. Os riscos inerentes à participação em ambiente virtual incluem a possibilidade de interceptação de dados durante a transmissão e limitações na garantia de confidencialidade absoluta, decorrentes de eventuais vulnerabilidades de softwares e servidores.

Por se tratar de coleta de dados realizada por meio da plataforma Google Forms, também existem riscos tecnológicos específicos relacionados ao armazenamento e tráfego das informações em ambiente digital, tais como falhas de segurança da plataforma, compartilhamento indevido de links de acesso, acessos não autorizados às respostas e eventuais vulnerabilidades dos serviços de hospedagem e armazenamento em nuvem. Ressalta-se, contudo, que esta pesquisa não realizará coleta de dados pessoais sensíveis, como CPF, RG, informações financeiras ou dados médicos, em observância ao princípio da minimização de dados previsto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Para mitigar tais riscos, a pesquisadora utilizará plataformas de coleta que adotam mecanismos de segurança, como criptografia de dados, além de armazenar as informações em dispositivos protegidos por senha e acesso restrito. Será realizada a anonimização dos dados imediatamente após a coleta, impedindo a associação das respostas a qualquer participante. Adicionalmente, serão adotadas medidas de segurança da conta google e gerenciamento de acesso, incluindo autenticação em duas etapas (2FA), restrição de permissões de edição apenas aos colaboradores estritamente necessários e monitoramento periódico das configurações de compartilhamento e acesso ao formulário e às planilhas de respostas.

Além disso, este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) orienta seus participantes sobre boas práticas de segurança na navegação. Mais especificamente:

- a) Recomenda-se que você responda ao questionário em ambiente privado
- b) Terminando a resposta de seu questionário, encerre a sessão
- c) Como medida adicional de segurança, realize a limpeza do cache do navegador.

Os benefícios, serão tanto diretos e indiretos. Espera-se que sua participação contribua para uma melhor compreensão das relações entre engajamento no trabalho e inovatividade entre os servidores da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Os resultados poderão subsidiar propostas de melhoria na gestão de pessoas, nos processos de trabalho e na oferta de serviços públicos, beneficiando indiretamente os servidores e a população atendida pela instituição.

Rubrica do(a) Participante

Rubrica do(a) Pesquisador



Documento assinado digitalmente

SUELLEN PEIXOTO SILVA
Data: 11/05/2026 14:09:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente
MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA
Data: 09/05/2026 17:59:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente
FLAVIO LUIZ DE MORAES BARBOZA
Data: 11/05/2026 11:41:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

2/3

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo pessoal ou profissional e sem necessidade de apresentar justificativa. Até o momento da divulgação dos resultados, caso deseje retirar seu consentimento, tendo em mãos data e hora de preenchimento, você poderá entrar em contato com os(as) pesquisadores(as) pelos canais informados neste Termo e solicitar que seus dados não sejam utilizados na análise. Como o questionário é anônimo, caso não seja possível identificar suas respostas individualmente, os dados já agregados serão mantidos apenas em forma estatística, sem qualquer possibilidade de associação à sua pessoa.

O link de acesso ao questionário desta pesquisa é <https://forms.gle/kG4PLqAYGrNtw4GC6>.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deve ser salvo nos seus arquivos clicando no link <https://shorturl.at/WDCeS>. Este Termo está assinado pelo(a) pesquisador(a) responsável e contém seu telefone e e-mail de contato para que você possa tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Em qualquer momento, caso tenha qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pela pesquisa - Suellen Peixoto Silva, Prof. Dr. Flávio Luiz de Moraes Barboza e/ou Profa. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura, por meio dos contatos 3498853-0823, 3499907-2777 e 1699158-2847 ou pelos e-mails suellenpxt@gmail.com, flmbarboza@ufu.br, mitie.maemura@gmail.com, respectivamente, em dias úteis em horário comercial. Ou diretamente FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios, situada à Avenida João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F sala 216. Santa Mônica, Uberlândia – MG.

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você tem direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Para obter orientações quanto aos direitos dos(as) participantes de pesquisa, acesse a cartilha disponível no link: <https://shorturl.at/921HT>.

Você poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos – CEP, da Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; pelo telefone (34) 3239-4131; ou pelo e-mail cep@propp.ufu.br. O CEP/UFU é um colegiado independente criado para defender os interesses dos(as) participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, 08 de maio de 2026

Assinaturas da equipe de pesquisa		
 Documento assinado digitalmente MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA Data: 09/05/2026 17:58:41-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br	 Documento assinado digitalmente FLAVIO LUIZ DE MORAES BARBOZA Data: 11/05/2026 11:40:14-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br	 Documento assinado digitalmente SUELLEN PEIXOTO SILVA Data: 11/05/2026 14:09:59-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do(a) participante de pesquisa

ANEXO III – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário Estruturado

SEÇÃO 1 – Perfil sociodemográfico e ocupacional

1. Idade
 - ☐ 18 a 24 anos
 - ☐ 25 a 29 anos
 - ☐ 30 a 34 anos
 - ☐ 35 a 39 anos
 - ☐ 40 a 44 anos
 - ☐ 45 a 49 anos
 - ☐ 50 a 54 anos
 - ☐ 55 a 59 anos
 - ☐ 60 anos ou mais
2. Gênero
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro
 - ☐ Prefiro não responder
3. Nível de instrução
 - ☐ Ensino fundamental completo
 - ☐ Ensino médio completo
 - ☐ Ensino superior em andamento
 - ☐ Ensino superior completo
 - ☐ Pós-graduação (especialização)
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutorado
4. Núcleo/Secretaria de atuação na PMU

5. Faixa de renda mensal (aproximada)
 - ☐ Até R\$ 2.000,00
 - ☐ De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00
 - ☐ De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00

- ☐ De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00
☐ Acima de R\$ 8.000,00

6. Tempo de serviço no setor público

- ☐ Menos de 1 ano
☐ De 1 a 5 anos
☐ De 6 a 10 anos
☐ De 11 a 15 anos
☐ De 16 a 20 anos
☐ Mais de 20 anos

SEÇÃO 2 – Percepção sobre engajamento e inovatividade

Leia cada afirmação a seguir e marque a alternativa que melhor representa o quanto você concorda ou discorda dela em relação à sua realidade de trabalho na Prefeitura Municipal de Uberlândia. Use a escala abaixo:

- 1 = Discordo totalmente
2 = Discordo moderadamente
3 = Discordo levemente
4 = Nem concordo nem discordo
5 = Concordo levemente
6 = Concordo moderadamente
7 = Concordo totalmente

Não existem respostas certas ou erradas. Responda de acordo com a sua percepção pessoal.

1. As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

3. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente



- ☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

4. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

5. Eu estou pessoalmente muito ligado(a) ao meu trabalho.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

6. Na Prefeitura Municipal de Uberlândia, novos serviços ou iniciativas costumam ser implementados antes de outros órgãos públicos semelhantes.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

7. Novos serviços ou iniciativas implementados pela Prefeitura Municipal de Uberlândia costumam envolver mudanças significativas na forma de organizar o trabalho e atender a população.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

8. Nos últimos cinco anos, a Prefeitura Municipal de Uberlândia tem implantado diversos serviços ou iniciativas que podem ser considerados inovadores.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo



- ☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

9. De modo geral, considero que a Prefeitura Municipal de Uberlândia obtém bons resultados na implementação de serviços ou iniciativas inovadoras.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

10. Os novos serviços, iniciativas e procedimentos de trabalho recentemente implantados no meu local de trabalho representam grandes mudanças em relação ao que já era realizado.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

11. Os novos serviços ou iniciativas da Prefeitura Municipal de Uberlândia costumam vir acompanhados de mudanças nos processos de trabalho do meu setor.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

12. A forma atual de comunicação e divulgação dos serviços da Prefeitura Municipal de Uberlândia contribui para melhorar nossos processos de atendimento à população.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente
☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

13. Quando são implantados novos serviços ou iniciativas, a Prefeitura Municipal de Uberlândia costuma adotar novas tecnologias ou soluções de gestão para aprimorar os processos de trabalho.

- ☐ = Discordo totalmente
☐ = Discordo moderadamente
☐ = Discordo levemente



UFU



Comitê de Ética e Pesquisa

- ☐ = Nem concordo nem discordo
☐ = Concordo levemente
☐ = Concordo moderadamente
☐ = Concordo totalmente

ANEXO IV – PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional — UFU

INOVAR PARA ENGAJAR

Protocolo Operacional de Gestão do Engajamento e da Inovatividade

Curso de capacitação para gestores da administração municipal

4 encontros de 1h30 — carga horária total de 6 horas

Estruturado em quatro pilares: diagnóstico, intervenção das lideranças, oficina de capacitação e transferência do conhecimento.

Produto Técnico e Tecnológico (PTT)

Dissertação: Inovar para engajar: inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho em uma prefeitura de grande porte

Autora: Suellen Peixoto Silva

Orientador: Prof. Dr. Flavio Luiz de Moraes Barboza

Coorientadora: Profa. Dra. Márcia Mitie Durante Maemura

FAGEN/UFU — Uberlândia, MG — 2026

Apresentação

Caro(a) gestor(a),

Este material é o Produto Técnico e Tecnológico resultante da pesquisa de mestrado *Inovar para engajar: inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho em uma prefeitura de grande porte*, conduzida no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia.

A Prefeitura Municipal de Uberlândia conta com 13.965 servidores que entregam, todos os dias, serviços essenciais à população. A pesquisa que originou este curso ouviu 129 deles e chegou a um resultado que muda a forma de encarar o problema do engajamento no serviço público municipal.

O ponto de partida costuma ser o inverso deste. Supõe-se que o servidor engajado seja aquele que traz ideias novas e, com isso, torna a organização mais inovadora. Os dados coletados na Prefeitura apontam para o outro sentido: **é a percepção de que a organização inova que sustenta o vínculo do servidor com o próprio trabalho**. Quando o servidor enxerga a instituição implantando novos serviços, modernizando rotinas e adotando novas tecnologias, ele encontra sentido no que faz. Quando percebe estagnação, o vínculo se enfraquece — por mais dedicado que seja.

A diferença é decisiva para quem gerencia equipes. Cobrar engajamento de quem não vê a organização se mover é exigir um esforço que a pessoa não consegue sustentar sozinha. Já tornar visível, participativa e experimentável a inovação que a Prefeitura de fato realiza é algo que está ao alcance do gestor — e é disso que trata este curso.



Como utilizar este material

O curso está organizado em 4 encontros de 1h30, totalizando 6 horas. Foi desenhado para ser aplicado com intervalo de duas a quatro semanas entre os encontros — e esse intervalo é parte do método, não uma pausa.

Ao final de cada encontro você recebe uma tarefa prática para aplicar com sua equipe. O encontro seguinte começa com a discussão do que deu certo, do que não deu e do porquê. É nessa troca entre gestores que o curso produz seu maior efeito.

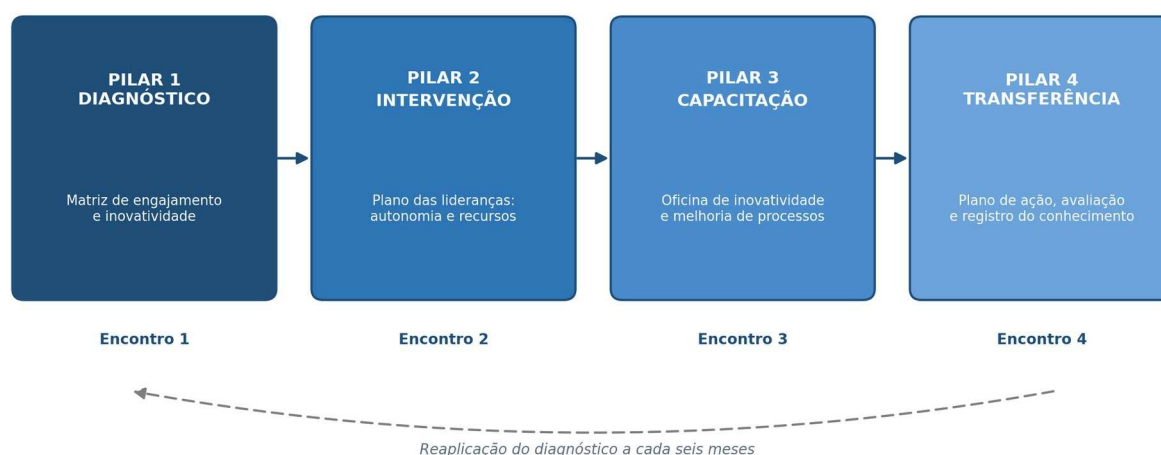
Ao final, você terá construído o Plano de Ação da sua unidade e assinado um termo de compromisso com metas e prazos.

Que este material seja um instrumento concreto de transformação das equipes e, por meio delas, do serviço público como um todo.

Bom curso!

O curso como protocolo operacional de gestão

Este curso constitui a etapa central de um protocolo de gestão que a Prefeitura pode incorporar à sua rotina. O protocolo se apoia em quatro pilares encadeados, e cada encontro do curso corresponde a um deles.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Pilar	O que é	Entrega concreta	Encontro
1. Diagnóstico	Aplicação da Matriz de Engajamento e Inovatividade na equipe, com instrumento validado na pesquisa.	Escore da equipe nos dois construtos e posicionamento na matriz.	1º
2. Intervenção das lideranças	Definição das ações do gestor sobre os recursos que estão sob seu controle direto — autonomia, reconhecimento, comunicação e propósito.	Plano de intervenção da liderança, com práticas testadas entre os encontros.	2º
3. Oficina de capacitação	Trabalho prático sobre inovatividade comportamental e de processos na própria unidade.	Uma melhoria de processo desenhada em 5W2H e pilotada com a equipe.	3º
4. Transferência do conhecimento	Registro documentado do que foi produzido, para que o conhecimento permaneça na instituição e possa ser replicado por outros gestores.	Plano de Ação, termo de compromisso, indicadores e ficha de registro da experiência.	4º

O quarto pilar merece destaque. O conhecimento gerado nesta pesquisa nasceu dentro do Programa de Mestrado da UFU e precisa chegar à Prefeitura de forma que nela permaneça, independentemente das pessoas que participaram desta turma. Por isso o curso termina com instrumentos de registro: o que cada unidade diagnosticou, o que decidiu fazer, o que efetivamente fez e que resultado obteve. Esse acervo é a transferência tecnológica propriamente dita, e é o que permite que o protocolo seja reaplicado nos anos seguintes sem depender de nova pesquisa acadêmica.

Estrutura do curso

Encontro	Tema	Pilar do protocolo	Duração
Encontro 1	Diagnóstico: onde estamos?	Diagnóstico	1h30
Encontro 2	O que o gestor controla: autonomia e recursos	Intervenção das lideranças	1h30
Encontro 3	Oficina de inovatividade: da ideia ao processo	Capacitação	1h30
Encontro 4	Plano de ação, avaliação e transferência	Transferência	1h30
TOTAL			6 horas

Objetivos

Ao concluir o curso, o gestor será capaz de:

- diagnosticar o nível de engajamento e de inovatividade percebida de sua equipe com um instrumento próprio e reaplicável;
- explicar por que a percepção de inovação da organização antecede o engajamento e o que isso muda na sua atuação cotidiana;
- identificar os recursos organizacionais que estão sob seu controle direto e agir sobre eles, com destaque para a autonomia;
- conduzir com a equipe a melhoria de um processo de trabalho, do levantamento à implantação;
- construir um Plano de Ação com metas, prazos e responsáveis, e acompanhá-lo por indicadores;
- registrar a experiência de modo que ela possa ser replicada por outros gestores da Prefeitura.

Público-alvo

Gestores e lideranças da Prefeitura Municipal de Uberlândia em todos os níveis: secretários, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores de equipes. A turma ideal reúne de 15 a 25 participantes, preferencialmente de secretarias distintas — a diversidade de contextos enriquece a discussão das tarefas.

Metodologia

O curso combina exposição dialogada, análise dos dados da própria Prefeitura, atividades em grupo e aplicação prática entre os encontros. Não há avaliação por prova: o que se avalia é a aplicação das tarefas e a construção do Plano de Ação. O curso é medido em dois momentos. Na abertura do Encontro 1, antes de qualquer conteúdo, cada gestor aplica o instrumento de diagnóstico em sua equipe e registra a linha de base da unidade. Até trinta dias após o Encontro 4, o mesmo instrumento é reaplicado, e a comparação entre as duas medições mostra o que

mudou no período. A terceira medição ocorre seis meses depois, dentro do ciclo regular do protocolo.

O intervalo entre encontros é parte do curso

Cada encontro termina com uma tarefa a ser aplicada na equipe e começa com a discussão dos resultados da tarefa anterior. Essa alternância entre sala de aula e unidade de trabalho é o que diferencia este curso de uma capacitação convencional: o gestor sai com práticas já testadas e ajustadas na própria unidade.

Recomenda-se intervalo de duas a quatro semanas entre os encontros. Menos que isso não dá tempo de aplicar; mais que isso dispersa o grupo.

ENCONTRO 1

Diagnóstico: onde estamos?

 Duração: 1h30

Pilar 1 do protocolo — compreender os dois construtos, conhecer o que a pesquisa encontrou na Prefeitura e aplicar a Matriz de Diagnóstico na própria equipe.

Bloco	Conteúdo	Tempo
1	Abertura e apresentação dos participantes	10 min
2	O que a pesquisa encontrou na PMU	20 min
3	Engajamento no trabalho: o que é e o que não é	20 min
4	Inovatividade organizacional percebida	15 min
5	A Matriz de Diagnóstico e a apresentação do instrumento	20 min
6	Encaminhamento da Tarefa 1	5 min

Atividade preparatória — Os papéis na equipe (a ser conduzida pelo gestor antes do Encontro 1)

Antes de aplicar o diagnóstico, reserve de quarenta minutos a uma hora com a equipe reunida e conduza uma conversa sobre o papel de cada pessoa na unidade. A atividade tem uma razão prática: o vínculo com o trabalho e a percepção de que a organização se move formam-se no exercício diário de atribuições que nem sempre estão claras para quem as desempenha. Quando ninguém sabe ao certo onde termina a sua tarefa e começa a do colega, sobra retrabalho e falta reconhecimento.

Roteiro sugerido. Cada pessoa responde, em até três minutos, a três perguntas: o que eu faço nesta equipe; o que os outros esperam de mim; e a quem meu trabalho serve dentro e fora da Prefeitura. O gestor anota as respostas em quadro visível e, ao final, conduz três perguntas coletivas: há tarefa que duas pessoas acreditam ser sua; há tarefa que ninguém reconhece como sua; e há alguém cuja contribuição a equipe desconhecia.

Registro. Anote na ficha de papéis (Anexo F) as atribuições confirmadas, as sobreposições identificadas e as lacunas encontradas. Leve o registro para o Encontro 1: ele será retomado na discussão dos diagnósticos e servirá de insumo para o Plano de Ação do Encontro 4. Duas orientações importam na condução. A conversa trata de atribuições, sem avaliação de desempenho individual. E compete ao gestor falar por último, para que a fala da equipe não seja antecipada pela sua.

Medição inicial. Logo após essa conversa, e ainda antes do Encontro 1, aplique o instrumento de diagnóstico do Anexo A. Esse resultado é a linha de base da sua unidade e será comparado à medição realizada depois da capacitação.

1.1 O que a pesquisa encontrou na Prefeitura

Antes de qualquer conceito, os números. A pesquisa aplicou um questionário a 129 servidores da PMU, de diferentes secretarias, e mediu dois aspectos: o vínculo de cada um com o próprio trabalho e a percepção que cada um tem sobre o quanto a Prefeitura inova. As respostas foram dadas em escala de 1 a 7, em que 4 representa o ponto neutro.

O que os dados mostraram (n = 129 servidores da PMU)

- O engajamento médio ficou em **3,14** — abaixo do ponto neutro da escala. Em média, os servidores tendem a discordar de afirmações que expressam vínculo intenso com o trabalho.
- A inovatividade percebida ficou em **3,96** — praticamente sobre o ponto neutro. Os servidores reconhecem esforço inovador na Prefeitura, sem entusiasmo.
- Existe relação positiva e estatisticamente forte entre os dois: quanto maior a percepção de inovatividade, maior o engajamento ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$).
- A percepção de inovatividade explica **19,2%** da variação do engajamento entre os servidores. É bastante para um único fator, considerando quantas coisas influenciam o vínculo de alguém com o trabalho.
- A maior diferença encontrada foi **entre secretarias**: a percepção de inovatividade varia de 3,17 a 4,55 conforme o órgão de lotação — uma distância de 1,38 ponto na escala.

- Servidores de 50 anos ou mais apresentaram engajamento 1,18 ponto superior ao dos servidores com até 39 anos.
- Não houve diferença por gênero em nenhum dos dois construtos.

Fonte: dados da pesquisa (Silva, 2026).

Dois desses resultados merecem atenção especial do gestor. O primeiro é a diferença entre secretarias. A Prefeitura é uma só e as iniciativas de inovação são, em boa medida, institucionais — mas elas não chegam de forma igual a todos os servidores. Em alguns órgãos a inovação é vivida no cotidiano; em outros, permanece invisível. Como a pesquisa mediu percepção, e não o esforço inovador efetivamente empreendido em cada secretaria, a diferença diz menos sobre quanto cada órgão inova e mais sobre quanto essa inovação é comunicada, compartilhada e experimentada pelas equipes.

O segundo é que a percepção de inovatividade **não** variou por idade, tempo de serviço ou gênero. A variação apareceu por lotação. Isso é uma boa notícia para a gestão: características pessoais dos servidores estão fora do alcance de qualquer intervenção, ao passo que a experiência de inovação em cada unidade de trabalho pode ser modificada pelo gestor.



REFLITA

Pense na sua equipe. Se você perguntasse hoje aos seus servidores se a Prefeitura implantou serviços inovadores nos últimos cinco anos, o que eles responderiam? E se você perguntasse se **o setor de vocês** mudou a forma de trabalhar nesse período? As duas respostas seriam parecidas?

1.2 Engajamento no trabalho: o que é e o que não é

Engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo e duradouro que descreve o vínculo da pessoa com aquilo que ela faz. Não é humor do dia, não é satisfação com o salário e não é obediência a normas. É a diferença entre alguém que cumpre a tarefa e alguém que se apropria dela.

A confusão mais comum é entre motivação e engajamento. Ela não é apenas terminológica: leva a políticas de gestão que produzem efeito curto e depois somem.

MOTIVAÇÃO	ENGAJAMENTO
Processo que direciona, energiza e sustenta o comportamento (Ryan e Deci, 2017).	Estado psicológico positivo e persistente de vínculo com o trabalho (Schaufeli e Bakker, 2004).
Pode ser pontual e situacional.	É mais duradouro e profundo.
O servidor faz o trabalho porque reconhece sua importância.	O servidor se apropria dos desafios, propõe melhorias e sente realização com os resultados.
Responde a estímulos externos: elogios, campanhas, metas.	Depende de condições organizacionais sustentadas: autonomia, propósito, suporte, percepção de movimento.
É o ponto de partida.	É o destino: transformar impulso inicial em vínculo sustentável.

Uma ressalva importante, e que a pesquisa deixou evidente. A escala utilizada mede o vínculo com o trabalho por meio de afirmações bastante exigentes — uma delas diz que a pessoa come, vive e respira o próprio trabalho. Esse foi o item de menor média de todo o instrumento (2,10), com quase 83% de discordância.



Engajamento não é a mesma coisa que trabalhar sem limite

A literatura distingue engajamento de *workaholism*: o primeiro é um vínculo saudável, movido por sentido e energia; o segundo é um padrão compulsivo, movido por ansiedade e incapacidade de desligar (Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008).

Um servidor que discorda de que vive para o trabalho pode simplesmente ter uma delimitação saudável entre a vida profissional e a pessoal. O objetivo do gestor é formar equipes que encontram sentido no que fazem dentro da jornada de trabalho, sem que a dedicação se converta em incapacidade de parar.

1.3 Inovatividade organizacional percebida

Inovatividade não é a inovação em si — o serviço novo, o sistema implantado. É a propensão e a capacidade recorrente da organização de introduzir novidades. Wang e Ahmed (2004) descrevem cinco dimensões desse construto; duas delas se aplicam diretamente ao serviço público municipal e foram as utilizadas na pesquisa.

Dimensão	O que significa	Como aparece na PMU
Comportamental	Disposição da organização e de seus membros para acolher o novo e sustentar uma cultura receptiva à mudança.	Iniciativas são bem recebidas ou encaram resistência? Há espaço para propor algo diferente sem constrangimento?
De processos	Introdução efetiva de métodos, rotinas e tecnologias que alteram a forma de trabalhar.	Formulários simplificados, digitalização de fluxos, novos canais de atendimento, protocolos que reduzem retrabalho.

O adjetivo *percebida* não é detalhe. O que a pesquisa mediu — e o que este curso trabalha — é a avaliação que o servidor faz da organização, não um índice objetivo de inovação obtido em registros administrativos. Uma secretaria pode estar implantando muita coisa e ainda assim ter escore baixo, se essas iniciativas não chegam ao cotidiano das equipes ou chegam prontas, sem participação de quem vai executá-las.

Foi exatamente esse o padrão observado nos itens do questionário. O item de maior média afirma que a Prefeitura implantou serviços inovadores nos últimos cinco anos (4,36), enquanto o item que pergunta se ela costuma implantar antes de outros órgãos semelhantes teve média de apenas 3,02. Os servidores reconhecem esforço, mas não reconhecem pioneirismo — e reconhecem menos ainda quando a iniciativa não passou pelo setor deles.

1.4 Por que a inovatividade vem antes do engajamento

A explicação teórica é direta e vem da teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, de Bakker e Demerouti (2017). Segundo esse modelo, tudo o que existe no ambiente de trabalho pode ser classificado em dois grupos: **demandas**, que consomem energia, e **recursos**, que ajudam a

alcançar objetivos, reduzem o desgaste e estimulam desenvolvimento. Recursos alimentam o engajamento.

Um ambiente percebido como inovador funciona como recurso em três frentes. Facilita o trabalho, porque novos processos e tecnologias tendem a simplificar a execução. Reduz demandas, ao substituir rotinas onerosas por fluxos mais eficientes. E estimula desenvolvimento, porque exige aprendizagem e sinaliza que a instituição investe na própria capacidade de resposta. Há ainda um efeito simbólico, talvez o mais forte: perceber que a organização se move dá sentido ao esforço individual, enquanto perceber estagnação alimenta a sensação de que o esforço é inconsequente.

O ciclo do protocolo

- A Prefeitura implanta melhorias e o gestor **torna essa mudança visível e participativa** na equipe.
- O servidor percebe a organização em movimento — isso funciona como recurso organizacional.
- O recurso alimenta o vínculo com o trabalho: mais engajamento.
- Equipes engajadas sustentam melhor as mudanças, sugerem ajustes e reduzem o retrabalho da implantação.
- Com isso, as próximas melhorias entram com menos resistência — e o ciclo recomeça.

A seta principal, testada pela pesquisa, é a que vai da inovatividade percebida para o engajamento. As demais etapas são a consequência prática esperada, e é sobre elas que o gestor atua.

1.5 A Matriz de Diagnóstico de Engajamento e Inovatividade

O diagnóstico é o primeiro pilar do protocolo, e a ferramenta central é uma matriz que cruza os dois construtos. Aplicado o instrumento (Anexo A), calcule a média da equipe em cada bloco e localize sua unidade em um dos quatro quadrantes, usando 4,0 — o ponto neutro da escala — como linha de corte.

Quadrante	Situação da equipe	Prioridade de ação
Referência Engajamento $\geq 4,0$ Inovatividade $\geq 4,0$	A equipe percebe a organização em movimento e mantém vínculo consistente com o trabalho.	Consolidar e documentar as práticas que funcionam. Esta unidade é candidata natural a multiplicar o protocolo para outras.
Vínculo frágil Engajamento $< 4,0$ Inovatividade $\geq 4,0$	A equipe vê a Prefeitura inovar, mas não se sente parte disso. As mudanças chegam prontas.	Ampliar autonomia e participação: envolver a equipe no desenho das mudanças, não apenas na execução. Foco no Encontro 2.
Desgaste silencioso Engajamento $\geq 4,0$ Inovatividade $< 4,0$	A equipe sustenta o serviço apesar de perceber estagnação. É uma situação de risco: o vínculo se apoia em esforço pessoal.	Tornar visíveis as melhorias já existentes e iniciar melhorias próprias na unidade. Foco no Encontro 3.
Prioridade máxima Engajamento $< 4,0$ Inovatividade $< 4,0$	Baixo vínculo e percepção de imobilidade. É o quadrante mais frequente entre as secretarias com menor escore na pesquisa.	Começar pequeno e visível: comunicação sistemática, uma melhoria concreta de processo em até 60 dias e reconhecimento explícito de quem participou.

A média geral da PMU obtida na pesquisa — 3,14 de engajamento e 3,96 de inovatividade percebida — posiciona a Prefeitura, como um todo, no quadrante de prioridade máxima, muito próxima da fronteira do vínculo frágil. Sua unidade pode estar em posição bastante diferente, e é isso que a Tarefa 1 vai revelar.



TAREFA 1 — Diagnóstico da minha equipe

Antes do próximo encontro:

- Aplique o instrumento do **Anexo A** aos servidores da sua equipe, de forma anônima. Pode ser em papel ou em formulário eletrônico; o importante é garantir o anonimato, sem o qual as respostas perdem valor.
- Calcule as médias usando o **gabarito** que acompanha o instrumento.
- Posicione sua equipe em um dos quatro quadrantes da matriz.
- Anote: o resultado o surpreendeu? Em que ponto?

Traga o resultado por escrito. O Encontro 2 começa com a apresentação e a discussão dos diagnósticos de cada participante — esse é o momento em que a turma compara realidades e identifica padrões entre secretarias.

Pontos-chave do Encontro 1

- Engajamento é vínculo duradouro com o trabalho, e não motivação pontual nem disposição para trabalhar sem limite.
- Inovatividade percebida é a avaliação que o servidor faz do movimento da organização — o que importa aqui é o que chega até ele.
- Na PMU, a percepção de inovatividade antecede o engajamento e explica 19,2% de sua variação.
- A maior diferença encontrada foi entre secretarias, e não entre perfis de servidores. Isso torna o problema gerenciável.
- A Matriz de Diagnóstico posiciona a equipe e define por onde começar.

ENCONTRO 2

O que o gestor controla: autonomia e recursos

 Duração: 1h30

Pilar 2 do protocolo — discutir os diagnósticos, identificar os recursos organizacionais sob controle direto da liderança e planejar a primeira intervenção.

Bloco	Conteúdo	Tempo
1	Discussão dos diagnósticos da Tarefa 1	25 min
2	Demandas e recursos: o que sustenta o engajamento	15 min
3	Os cinco recursos sob controle do gestor	20 min
4	Tornar a inovação visível: comunicação do propósito	15 min
5	Reconhecimento específico: como fazer	10 min
6	Encaminhamento da Tarefa 2	5 min

2.1 Discussão: o que os diagnósticos revelaram

Este bloco não é abertura protocolar — é conteúdo. Cada participante apresenta em até dois minutos o resultado da sua equipe: escore de engajamento, escore de inovatividade percebida e quadrante da matriz.

Sugestão de condução para o facilitador: registre os resultados em um quadro visível, agrupando por quadrante. Em seguida, conduza a discussão a partir de três perguntas:

1. Quais quadrantes concentraram mais equipes? Há relação com o tipo de atividade da secretaria — atendimento direto ao cidadão, atividade-meio, atividade técnica?
2. Entre as equipes que ficaram com inovatividade percebida alta, o que os gestores acreditam que explica esse resultado? Que prática existe ali que não existe nas demais?
3. Alguém obteve um resultado muito diferente do que esperava? O que a diferença entre a expectativa do gestor e a resposta da equipe revela sobre a comunicação interna da unidade?

A terceira pergunta costuma ser a mais produtiva. É frequente que o gestor superestime a percepção de inovação da equipe — ele participa de reuniões, conhece os projetos em andamento e sabe o que está por vir; a equipe, muitas vezes, só toma conhecimento quando a mudança chega pronta à mesa dela.

2.2 Demandas e recursos: o que sustenta o engajamento

O modelo JD-R organiza o ambiente de trabalho em duas categorias. Compreendê-las permite ao gestor identificar onde pode agir mesmo sem orçamento adicional.

DEMANDAS DO TRABALHO	RECURSOS DO TRABALHO
----------------------	----------------------

Aspectos que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional sustentado e consomem energia.	Aspectos que ajudam a alcançar objetivos, reduzem o custo das demandas e estimulam desenvolvimento.
Volume excessivo de atendimentos; prazos legais rígidos; retrabalho por falha de processo; pressão política; conflito com o público; sistemas lentos.	Autonomia decisória; suporte da chefia; reconhecimento; clareza de propósito; oportunidades de aprendizagem; percepção de que a organização se moderniza.
Em excesso e sem contrapartida, levam a exaustão e afastamento.	Alimentam o processo motivacional que sustenta o engajamento.

Note onde a inovatividade percebida entra: na coluna dos recursos. É essa a tradução prática do achado da pesquisa. E é também por isso que a inovação, quando mal conduzida, produz o efeito contrário — uma mudança imposta sem preparo, sem treinamento e sem espaço para ajuste deixa de ser recurso e vira demanda.

2.3 Os cinco recursos sob controle direto do gestor

Boa parte das condições de trabalho no serviço público não depende do gestor imediato: carreira, remuneração, quadro de pessoal e normas gerais são decididos em outras instâncias. Mas cinco recursos decisivos estão, sim, ao alcance de quem coordena uma equipe.

1. Suporte

Estar disponível quando a equipe precisa, remover obstáculos que ela não consegue remover sozinha e defender o setor quando necessário. Suporte não é concordar com tudo: é não deixar ninguém sozinho diante de um problema que excede sua alçada.

2. Autonomia

Liberdade para decidir como executar o trabalho, dentro das regras aplicáveis. É o recurso mais determinante para o tema deste curso, e por isso tem seção própria adiante.

3. Reconhecimento

Retorno específico e oportuno sobre o trabalho realizado. Custa nada e é, segundo os próprios servidores, um dos recursos mais escassos no serviço público.

4. Propósito

Conexão explícita entre a tarefa cotidiana e o impacto na vida do cidadão. Quem processa um requerimento raramente vê a pessoa do outro lado; cabe ao gestor fazer essa ponte.

5. Desenvolvimento

Oportunidades de aprender, assumir novas atribuições e crescer profissionalmente. Inclui delegar tarefas mais complexas do que a pessoa está acostumada a receber.

REFLITA

Dos cinco recursos acima, qual está mais escasso na sua equipe hoje? E qual deles você teria mais facilidade em ampliar já na próxima semana, sem depender de autorização de ninguém?

2.4 Autonomia: sem ela, não há inovação

Há uma razão para a autonomia ocupar posição central neste protocolo. Ela é, ao mesmo tempo, um recurso que alimenta o engajamento e a condição de possibilidade da inovatividade comportamental. Ninguém propõe uma forma diferente de fazer algo em um ambiente em que todas as decisões, mesmo as menores, precisam ser referendadas. Sem autonomia, não há experimentação; sem experimentação, não há inovação; e sem percepção de inovação, o vínculo com o trabalho se enfraquece.

No serviço público, a autonomia tem limites reais, e reconhecê-los é parte da competência do gestor. O princípio da legalidade determina que se faça o que a norma autoriza — mas a norma regula o **que** deve ser feito com muito mais frequência do que o **como**. É nesse espaço do como que a autonomia é possível: a ordem das etapas, o formato do controle interno, a divisão de tarefas na equipe, o modelo de documento utilizado, a forma de atender o público.

Delegar tarefa	Delegar com autonomia
“Faça este relatório seguindo o modelo, até sexta.”	“Precisamos apresentar estes dados até sexta. Como você acha que fica mais claro? Se quiser mudar o formato, pode.”
A pessoa executa uma decisão de outro.	A pessoa toma uma decisão dentro de um objetivo definido.
O erro é do gestor, e por isso ele controla cada passo.	O erro é assumido em conjunto e vira aprendizado da equipe.
Produz cumprimento.	Produz apropriação — e propostas de melhoria.

2.5 Tornar a inovação visível: comunicação do propósito

Se a percepção de inovatividade sustenta o engajamento, e se essa percepção varia principalmente conforme a unidade de lotação, então comunicar deixa de ser tarefa acessória e passa a ser instrumento de gestão de pessoas. Não se trata de propaganda institucional: trata-se de garantir que a equipe saiba o que está mudando, por que está mudando e qual foi a contribuição dela nisso.

ESTRUTURA: Comunicação do Propósito — 4 passos

Prática semanal ou quinzenal, de cinco minutos, no início de uma reunião ou por mensagem escrita à equipe.

- 1. CONQUISTA** — “Esta semana, nossa equipe entregou...” (resultado concreto, com número sempre que possível)
- 2. IMPACTO** — “Isso fez diferença porque...” (benefício para o cidadão ou para a cidade)
- 3. O QUE ESTÁ MUDANDO** — “O novo sistema/fluxo que entra no mês que vem significa para nós...” (a mudança institucional traduzida para o cotidiano do setor)
- 4. RECONHECIMENTO COLETIVO** — “Quero agradecer especialmente a...” (nomear contribuições específicas)

O terceiro passo é o que este curso acrescenta à prática usual de comunicação de equipe. É ele que transforma a inovação institucional — muitas vezes distante — em algo percebido no setor.

2.6 Reconhecimento específico

Reconhecimento genérico não produz efeito. Dizer “parabéns pelo ótimo trabalho, pessoal” em uma reunião não informa a ninguém o que exatamente foi valorizado nem orienta comportamento futuro. A estrutura abaixo, elaborada pela autora a partir das orientações do modelo JD-R sobre *feedback* como recurso do trabalho (Bakker e Demerouti, 2017) e das evidências sobre antecedentes do engajamento (Siqueira e Gomide Jr., 2004), organiza o reconhecimento em quatro passos.

PROTOCOLO: Reconhecimento Específico — 4 passos

1. **COMPORTAMENTO** — descreva o que a pessoa fez, de forma concreta.
“Percebi que você reorganizou a fila de atendimento de segunda-feira...”
2. **IMPACTO** — explique o efeito para a equipe ou para o cidadão.
“...com isso ninguém precisou esperar mais de vinte minutos naquele dia.”
3. **RECONHECIMENTO** — expresse a valorização de forma genuína.
“Quero que saiba que essa iniciativa fez diferença real no nosso atendimento.”
4. **PROJEÇÃO** — conecte ao futuro.
“Vamos adotar isso como padrão? Gostaria que você ajudasse a explicar aos colegas.”

O quarto passo é o que converte reconhecimento individual em prática da equipe — e em inovatividade percebida.

TAREFA 2 — Autonomia e comunicação na prática

Nas semanas até o próximo encontro, faça duas coisas e registre o que aconteceu:

- **Ceda autonomia real a um servidor.** Escolha uma atividade que hoje você decide e transfira a decisão sobre o *como* para alguém da equipe. Combine o objetivo e o prazo; não combine o método.
- **Aplique a Comunicação do Propósito ao menos duas vezes**, incluindo obrigatoriamente o passo 3 — o que está mudando na Prefeitura e o que isso significa para o setor.

Anote: qual atividade você delegou e para quem; o que a pessoa fez de diferente do que você faria; qual foi a reação da equipe à comunicação; o que foi difícil para você nesse processo.

*O Encontro 3 abre com essa discussão. A pergunta que vamos responder juntos é direta: **onde houve autonomia, apareceu alguma ideia nova?***

Pontos-chave do Encontro 2

- O modelo JD-R mostra que o engajamento resulta do equilíbrio entre demandas e recursos — e a inovatividade percebida é um recurso.
- Cinco recursos estão sob controle direto do gestor: suporte, autonomia, reconhecimento,

propósito e desenvolvimento.

- A autonomia incide sobre o *como*, e é aí que a norma costuma deixar espaço.
- Comunicar o que está mudando é instrumento de gestão de pessoas, não tarefa acessória.
- Reconhecimento só produz efeito quando é específico, oportuno e conectado ao futuro.

ENCONTRO 3

Oficina de inovatividade: da ideia ao processo

 Duração: 1h30

Pilar 3 do protocolo — transformar a discussão em prática: escolher um processo da unidade e desenhar sua melhoria com a equipe.

Bloco	Conteúdo	Tempo
1	Discussão da Tarefa 2: autonomia gerou ideias?	20 min
2	Segurança psicológica: a condição do ambiente	10 min
3	Barreiras e facilitadores da inovatividade no setor público	10 min
4	Canal de Ideias e Melhoria Contínua	15 min
5	Oficina prática: melhoria de processo em 5W2H	30 min
6	Encaminhamento da Tarefa 3	5 min

3.1 Discussão: onde houve autonomia, apareceu ideia nova?

Cada participante relata brevemente a experiência da Tarefa 2: o que delegou, para quem, o que a pessoa fez de diferente e o que foi difícil no processo.

A condução deve buscar, nos relatos, três padrões que costumam aparecer:

1. **A pessoa fez diferente e funcionou.** Esse é o caso mais comum, e o mais revelador: a solução estava disponível na equipe e não emergia porque ninguém tinha autorização para tentar.
2. **A pessoa devolveu a decisão ao gestor.** Também frequente, e não é falta de capacidade — é hábito construído por anos de ambiente que pune o erro. Autonomia se constrói com repetição.
3. **O gestor não conseguiu delegar.** Igualmente relevante para a discussão. O que impediu? Prazo apertado? Receio de responsabilização? Desconfiança quanto ao resultado?

O ponto a consolidar antes de seguir é este: **sem autonomia não há inovação, e sem percepção de inovação o engajamento não se sustenta.** A autonomia não é uma gentileza do gestor com a equipe; é a porta de entrada de todo o resto.

3.2 Segurança psicológica



A condição sem a qual nada funciona

Segurança psicológica é a percepção compartilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais na equipe: propor uma ideia diferente, admitir um erro, dizer que não sabe, discordar do chefe.

Um servidor que teme ser punido por errar não arriscará propor algo novo — cumprirá

exatamente o que está determinado, nem mais nem menos. Em ambientes burocráticos, esse comportamento é racional: o custo do erro é visível e imediato, o benefício do acerto é difuso e demorado.

O gestor é o principal guardião desse ambiente. O que ele faz na primeira vez que alguém erra ao tentar algo novo define o que a equipe fará nos meses seguintes.

3.3 Barreiras e facilitadores no serviço público

BARREIRAS	FACILITADORES
Medo de punição por erro ou de responsabilização em auditoria.	Distinção clara entre erro de procedimento e tentativa legítima de melhoria.
Excesso de padronização: “sempre foi feito assim”.	Espaço protegido para testar em pequena escala antes de generalizar.
Ideias que sobem e nunca voltam com resposta.	Compromisso formal de retorno a toda sugestão em prazo definido.
Mudanças que chegam prontas, sem participação de quem executa.	Envolvimento da equipe no desenho, e não apenas na implantação.
Ausência de reconhecimento de quem propõe.	Registro e divulgação interna das melhorias, com o nome de quem as propôs.
Rotatividade de chefias e descontinuidade de projetos.	Documentação das práticas, de modo que sobrevivam à troca de gestão.

3.4 Canal de Ideias e Melhoria Contínua

O Canal de Ideias é um mecanismo formal, simples e de custo próximo de zero, para que os servidores registrem sugestões de melhoria. Pode ser uma caixa física, um formulário impresso, um grupo de mensagens ou um formulário eletrônico gratuito — o meio importa menos que a regularidade do retorno.

Uma regra é inegociável: **toda ideia recebida deve ter resposta do gestor em até 15 dias**, ainda que seja para informar que está em análise ou que não será adotada, com a razão. Nada destrói mais rapidamente uma cultura de inovatividade do que sugestões que caem no vazio — o servidor conclui, com razão, que participar não muda nada.

O formulário abaixo pode ser reproduzido em papel ou transposto para meio eletrônico.

FORMULÁRIO: Canal de Ideias e Melhoria Contínua

Unidade: _____ Data: ____/____/____

Nome (opcional): _____

1. Qual processo ou rotina pode melhorar?

2. Qual o problema atual? (o que trava, atrasa ou gera retrabalho)

3. Qual a sua sugestão?

4. Quem seria beneficiado? () equipe () cidadão () outros setores

5. O que seria necessário para implantar? (sistema, autorização, treinamento, nada além da decisão do setor)

Uso do gestor: recebida em ____/____/____ · retorno dado em ____/____/____ · situação: () adotada () adaptada () em análise () não adotada — motivo informado ao proponente: () sim () não

3.5 Oficina: desenhando uma melhoria de processo

Este é o bloco central do encontro e ocupa metade do tempo. Em grupos de três a quatro participantes, cada gestor escolhe um processo da sua unidade que possa ser melhorado e o desenha na matriz 5W2H, com apoio dos colegas.

A escolha do processo deve seguir três critérios: ser algo que incomoda a equipe no cotidiano, estar dentro da alçada da unidade e poder ser testado em até 60 dias. Projetos grandes, que dependem de outras secretarias ou de contratação, não servem para esta oficina — servem para uma proposta institucional, que é outra coisa.

A ferramenta 5W2H organiza a proposta em sete perguntas. É simples justamente para não consumir tempo com o planejamento em vez da execução.

Pergunta	O que responde	Exemplo em uma unidade da PMU
What — O quê?	Qual é a melhoria a ser implantada.	Substituir o formulário de solicitação em papel por formulário eletrônico.
Why — Por quê?	Qual problema ela resolve.	Hoje 30% dos formulários voltam por preenchimento incompleto, gerando retrabalho.
Where — Onde?	Em que setor ou etapa do fluxo.	No protocolo de entrada da diretoria.
When — Quando?	Prazo de início e de conclusão.	Piloto de 1º a 30 de setembro; avaliação na primeira semana de outubro.
Who — Quem?	Responsável pela condução.	Servidora responsável pelo protocolo, com apoio da equipe de TI.
How — Como?	Passos concretos de implantação.	Mapear campos obrigatórios; montar formulário; testar com dez solicitações; treinar a equipe; comunicar aos setores demandantes.
How much — Quanto custa?	Recursos necessários.	Sem custo financeiro; quatro horas de trabalho da TI e uma reunião de equipe.

O modelo em branco da matriz 5W2H está no **Anexo B**, pronto para preenchimento e reprodução.

TAREFA 3 — Pilotar a melhoria

Até o próximo encontro:

- Apresente à equipe a melhoria desenhada na oficina e **peça ajustes** antes de implantar.

Essa etapa não é formalidade: é o que transforma a proposta do gestor em proposta da unidade.

- Implante o piloto, ainda que em escala reduzida.
- Abra o Canal de Ideias na sua unidade e registre as sugestões recebidas.

Anote: o que a equipe sugeriu de diferente do seu desenho inicial; o que funcionou e o que não funcionou no piloto; quantas sugestões chegaram pelo canal.

O Encontro 4 começa com esses relatos e os transforma no Plano de Ação da unidade.

Pontos-chave do Encontro 3

- Sem autonomia não há experimentação; sem experimentação não há inovação.
- Segurança psicológica é a condição de ambiente sem a qual nenhuma ferramenta funciona.
- A maior parte das barreiras à inovatividade no serviço público é organizacional, não normativa.
- O Canal de Ideias só funciona com compromisso de resposta em prazo definido.
- O 5W2H converte uma boa intenção em plano executável em uma única página.

ENCONTRO 4

Plano de ação, avaliação e transferência

 Duração: 1h30

Pilar 4 do protocolo — consolidar o aprendizado em um plano com metas e indicadores, firmar compromisso e registrar a experiência para que ela permaneça na instituição.

Bloco	Conteúdo	Tempo
1	Discussão da Tarefa 3: o que o piloto revelou	20 min
2	Construção do Plano de Ação da unidade	30 min
3	Indicadores e reaplicação do diagnóstico	15 min
4	Termo de compromisso: a quem se entrega e como se registra	10 min
5	Transferência do conhecimento e multiplicação	10 min
6	Avaliação do curso e encerramento	5 min

4.1 Discussão: o que o piloto revelou

Cada participante relata o piloto: o que propôs, o que a equipe ajustou, o que aconteceu na implantação. A discussão deve chegar a duas perguntas de fechamento do ciclo do curso:

- A equipe percebeu a mudança? Como você sabe disso — alguém comentou, o clima mudou, apareceram novas sugestões?
- O que você faria diferente se fosse recomençar do diagnóstico?

4.2 Construção do Plano de Ação da unidade

O Plano de Ação é o produto que cada gestor leva do curso. Ele reúne o que foi diagnosticado no Encontro 1, as práticas de liderança do Encontro 2 e a melhoria de processo do Encontro 3, organizando tudo em uma sequência com responsáveis, prazos e indicadores. É um documento vivo: deve ser revisto a cada trimestre.

O modelo completo, em formato 5W2H, está no **Anexo C**. A estrutura é a seguinte.

Etapa	O que registrar
1. Diagnóstico	Escores de engajamento e de inovatividade percebida da equipe, quadrante da matriz e data da aplicação.
2. Prioridades	Dois ou três focos para os próximos seis meses, escolhidos a partir do quadrante — não mais que isso, sob pena de nada avançar.
3. Ações em 5W2H	Cada ação com o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa.
4. Indicadores	O que será medido, situação atual e meta em seis meses.
5. Revisões	Datas de revisão em 90 e 180 dias, com espaço para o resultado apurado.

4.3 Indicadores e reaplicação do diagnóstico

Um plano sem medição é uma intenção. Os indicadores abaixo são sugeridos como base comum a todas as unidades, para permitir comparação entre secretarias e ao longo do tempo; cada gestor pode acrescentar indicadores próprios.

Indicador	Como apurar	Meta sugerida em 6 meses
Escore médio de engajamento da equipe	Reaplicação do Anexo A	Elevação de 0,30 ponto
Escore médio de inovatividade percebida	Reaplicação do Anexo A	Elevação de 0,30 ponto
Sugestões recebidas no Canal de Ideias	Registro do gestor	Ao menos uma por servidor no período
Percentual de sugestões respondidas em até 15 dias	Registro do gestor	100%
Melhorias de processo implantadas	Registro do gestor	Ao menos duas no período
Servidores com atividade delegada com autonomia	Registro do gestor	Metade da equipe

Medição posterior à capacitação. Além da reaplicação semestral, o protocolo prevê uma segunda aplicação do instrumento até trinta dias após este encontro. O prazo tem justificativa: é o tempo estimado para que a conversa sobre papéis, a delegação exercitada na Tarefa 2 e a melhoria de processo implantada no piloto produzam efeito perceptível pela equipe. A comparação com a linha de base registrada antes do Encontro 1 mostra o efeito de curto prazo da capacitação sobre os dois construtos.

Como registrar. Use a mesma folha de apuração do Anexo A e preencha o quadro de comparação: escore de engajamento antes e depois, escore de inovatividade percebida antes e depois, e a diferença em cada um. Variações de até 0,2 ponto devem ser lidas com cautela, por ficarem dentro da margem de oscilação esperada entre duas aplicações. Diferenças a partir de 0,5 ponto indicam mudança consistente e merecem registro na ficha de experiência do Anexo E.

O que fazer com o resultado. Um escore que sobe confirma o caminho e indica quais ações manter no Plano de Ação. Um escore estável sugere que o prazo foi curto para o tipo de ação escolhida, situação comum quando a melhoria implantada tem efeito percebido apenas no médio prazo. Um escore que cai pede conversa com a equipe antes de qualquer conclusão: mudanças de chefia, alteração de carga de trabalho ou eventos da própria secretaria no período podem explicar o movimento.



Reaplicar o diagnóstico é o que fecha o ciclo

Recomenda-se reaplicar o instrumento do Anexo A **a cada seis meses**, sempre nas mesmas condições — anônimo, com a mesma escala e preferencialmente no mesmo período do ano, evitando datas atípicas como recesso ou pico de demanda.

A comparação com a linha de base é o que permite ao gestor saber se as ações surtiram efeito, e à Prefeitura acompanhar a evolução do quadro geral. Sem reaplicação, o protocolo vira um evento; com ela, vira rotina de gestão.

4.4 Termo de compromisso

O compromisso do gestor é o elemento que sustenta tudo o que foi planejado — e compromisso que não é registrado tende a se dissolver na rotina. Por isso o termo tem destinatário e forma definidos.

Pergunta	Definição adotada no protocolo
A quem se entrega?	Ao setor de gestão de pessoas da Secretaria Municipal de Administração, com cópia à chefia imediata do gestor signatário.
Como é registrado?	Uma via assinada é entregue no encerramento do curso e arquivada junto ao registro da capacitação; uma segunda via permanece com o gestor, afixada ou arquivada na unidade.
O que acontece depois?	A área de gestão de pessoas consolida os planos recebidos e devolve, em 90 e 180 dias, um levantamento simples sobre o andamento — que também alimenta o acervo de práticas da Prefeitura.
E se as metas não forem cumpridas?	O termo não tem natureza disciplinar. Seu propósito é registro e acompanhamento; o não cumprimento gera revisão do plano, não sanção.

O modelo do termo está no **Anexo D**.

4.5 Transferência do conhecimento

Este é o quarto pilar do protocolo e a razão de ser de um mestrado profissional. O conhecimento produzido na pesquisa — o instrumento de diagnóstico, a matriz, a relação entre os dois construtos, as práticas de liderança testadas — foi gerado no Programa de Pós-Graduação da UFU e precisa permanecer na Prefeitura depois que esta turma se dispersar.

A transferência acontece por três vias, todas previstas neste material:

- 1. Instrumentos livres de uso.** O questionário, o gabarito, a matriz, o formulário do Canal de Ideias e o modelo 5W2H estão nos anexos e podem ser reproduzidos e adaptados pela Prefeitura sem qualquer restrição.
- 2. Registro das experiências.** Cada gestor preenche, ao final, a ficha do **Anexo E**, descrevendo o que diagnosticou, o que fez e que resultado obteve. Reunidas, essas fichas formam um acervo de casos reais da PMU, mais útil a um gestor iniciante do que qualquer manual genérico.
- 3. Multiplicação.** Gestores cujas unidades alcancem o quadrante de referência podem conduzir novas turmas, com apoio da escola de governo municipal. O protocolo foi desenhado para ser aplicado por um facilitador interno, sem depender de participação acadêmica.

Divulgue internamente o que der certo

Toda melhoria implantada e toda prática que produziu resultado devem ser comunicadas dentro da Prefeitura — em boletim interno, reunião de diretoria ou canal digital —, sempre nominando quem propôs e quem executou.

A divulgação cumpre duas funções ao mesmo tempo: valoriza quem se envolveu e aumenta, em toda a instituição, a percepção de que a Prefeitura se move. É a própria tese deste curso aplicada em escala institucional.

4.6 Avaliação do curso

A avaliação a seguir é preenchida individualmente no encerramento e entregue ao facilitador. Ela subsidia os ajustes das próximas turmas.

Item de avaliação	Nota (1 a 5)
Os conteúdos são relevantes para minha atuação como gestor(a)	_____
Os instrumentos são aplicáveis à realidade da minha unidade	_____
A carga horária e a divisão em quatro encontros foram adequadas	_____
As tarefas entre encontros contribuíram para o aprendizado	_____
O curso ampliou minha compreensão sobre engajamento e inovatividade	_____
Recomendaria este curso a outros gestores da PMU	_____
AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO	_____

O que mais contribuiu para o meu trabalho: _____

O que poderia ser melhorado:

Pontos-chave do Encontro 4

- O Plano de Ação é documento vivo: diagnóstico, prioridades, ações em 5W2H, indicadores e revisões.
- Reaplicar o diagnóstico a cada seis meses é o que transforma o curso em rotina de gestão.
- O compromisso é registrado, tem destinatário definido e serve a acompanhamento, não a sanção.
- A transferência do conhecimento se dá por instrumentos livres, registro de casos e multiplicação interna.
- Divulgar internamente o que deu certo eleva a percepção de inovatividade de toda a instituição.

Anexo A — Instrumento de diagnóstico e gabarito

Este instrumento é a adaptação, para uso do gestor, das escalas empregadas na pesquisa — cinco itens de engajamento no trabalho (Siqueira *et al.*, 2014) e oito itens de inovatividade organizacional percebida (Wang e Ahmed, 2004), ajustados ao contexto da PMU. Deve ser aplicado de forma **anônima** aos servidores da equipe.

INSTRUMENTO: Diagnóstico de Engajamento e Inovatividade

Este questionário é anônimo. Não escreva seu nome. Não há resposta certa ou errada — interessa a sua percepção sincera. Leva cerca de cinco minutos.

Para cada afirmação, marque um número de 1 a 7:

1 = discordo totalmente · 2 = discordo moderadamente · 3 = discordo levemente · 4 = nem concordo nem discordo · 5 = concordo levemente · 6 = concordo moderadamente · 7 = concordo totalmente

BLOCO I — Vínculo com o trabalho

Nº	Afirmação	Resposta (1-7)
1	As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	_____
2	As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	_____
3	As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho.	_____
4	Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	_____
5	Eu estou pessoalmente muito ligado(a) ao meu trabalho.	_____

BLOCO II — Percepção sobre a inovação na Prefeitura

Nº	Afirmação	Resposta (1-7)
6	Na Prefeitura, novos serviços ou iniciativas costumam ser implementados antes de outros órgãos públicos semelhantes.	_____
7	Novos serviços ou iniciativas implementados pela Prefeitura costumam envolver mudanças significativas na forma de organizar o trabalho e atender a população.	_____
8	Nos últimos cinco anos, a Prefeitura tem implantado diversos serviços que podem ser considerados inovadores.	_____
9	De modo geral, considero que a Prefeitura obtém bons resultados na implementação de iniciativas inovadoras.	_____
10	Os novos serviços, iniciativas e procedimentos recentemente implantados representam grandes mudanças em relação ao que já era realizado.	_____
11	Os novos serviços costumam vir acompanhados de mudanças nos processos de trabalho do meu setor.	_____
12	A forma atual de comunicação e divulgação dos serviços contribui para	_____

	melhorar nossos processos de atendimento à população.	
13	Quando são implantados novos serviços, a Prefeitura costuma adotar novas tecnologias ou soluções de gestão para aprimorar os processos.	_____

Gabarito de apuração

Passo 1 — Escore individual. Para cada questionário respondido, calcule duas médias:

- **Engajamento** = soma das respostas dos itens 1 a 5, dividida por 5.
- **Inovatividade percebida** = soma das respostas dos itens 6 a 13, dividida por 8.

Passo 2 — Escore da equipe. Some os escores individuais de engajamento e divida pelo número de respondentes. Faça o mesmo para a inovatividade. Esses dois números posicionam a equipe na matriz.

Passo 3 — Leitura dos escores. Use a tabela abaixo para interpretar cada média.

Faixa	Leitura	O que fazer
1,0 a 2,4	Situação crítica	Ação imediata. Priorize comunicação e uma melhoria concreta e visível em até 60 dias.
2,5 a 3,9	Abaixo do ponto neutro	Faixa em que se encontra a média geral da PMU. Há espaço amplo de melhoria; siga o plano do quadrante correspondente.
4,0 a 5,4	Zona saudável	Consolide o que está funcionando e amplie gradualmente autonomia e participação.
5,5 a 7,0	Referência	Documente as práticas da unidade: elas interessam ao acervo institucional.

Passo 4 — Cuidados. Aplique somente se a equipe tiver ao menos cinco servidores, para preservar o anonimato. Não divulgue respostas individuais em nenhuma hipótese. Apresente à equipe o resultado agregado — devolver o diagnóstico é, em si, uma prática de engajamento.

Passo 5 — Comparação. Registre a data da aplicação. Na reaplicação, em seis meses, compare os escores com esta linha de base. Esta pesquisa prevê três aplicações do instrumento: a primeira antes do Encontro 1, que estabelece a linha de base; a segunda até trinta dias após o Encontro 4, que mede o efeito imediato da capacitação; e as seguintes a cada seis meses, que acompanham a permanência do efeito. Registre sempre a data e o número de respondentes de cada aplicação, porque variações no número de respondentes afetam a comparabilidade dos escores.

Anexo B — Matriz 5W2H para melhoria de processo

Reproduza esta matriz para cada melhoria desenhada com a equipe. Uma folha por melhoria; se não couber em uma folha, a melhoria é grande demais para um piloto.

Pergunta	Descrição	Resposta
What — O quê?	Qual melhoria será implantada	
Why — Por quê?	Qual problema resolve	
Where — Onde?	Setor ou etapa do fluxo	
When — Quando?	Início, término e data de avaliação	
Who — Quem?	Responsável e apoios necessários	
How — Como?	Passos de implantação	
How much — Quanto?	Custo e horas de trabalho envolvidas	

Registro do piloto (preencher após a implantação):

Item	Registro
O que a equipe sugeriu de diferente do desenho inicial	
O que funcionou	
O que não funcionou e por quê	
Decisão: manter, ajustar ou descontinuar	

Anexo C — Plano de Ação da unidade

PLANO DE AÇÃO — ENGAJAMENTO E INOVATIVIDADE

Secretaria/unidade: _____

Gestor(a): _____ Data: ____/____/____

Nº de servidores na equipe: _____ Período de vigência: ____/____/____ a ____/____/____

ETAPA 1 — DIAGNÓSTICO

Pergunta	Resposta
Escore de engajamento da equipe (Anexo A)	
Escore de inovatividade percebida (Anexo A)	
Quadrante da matriz	
O que mais chamou atenção no resultado	
Qual dos cinco recursos está mais escasso na equipe	

ETAPA 2 — PRIORIDADES PARA SEIS MESES (no máximo três)

Prioridade 1: _____

Prioridade 2: _____

Prioridade 3: _____

ETAPA 3 — AÇÕES EM 5W2H

Ação	Por quê	Quando	Quem	Como	Quanto
Aplicar o diagnóstico do Anexo A e devolver o resultado à equipe					
Delegar com autonomia ao menos uma atividade por servidor					
Aplicar a Comunicação do Propósito quinzenalmente					
Abrir e manter o Canal de Ideias, com resposta em 15 dias					
Implantar a melhoria de processo desenhada na oficina					
Ação específica definida pelo gestor:					
Ação específica definida pelo gestor:					

ETAPA 4 — INDICADORES

Indicador	Situação atual	Meta em 6 meses	Apurado
Escore de engajamento			
Escore de inovatividade percebida			
Sugestões recebidas no Canal de Ideias			
Sugestões respondidas em até 15 dias			
Melhorias implantadas			
Indicador próprio da unidade:			

ETAPA 5 — REVISÕES PROGRAMADAS

Prazo	O que avaliar	Resultado e ajustes
90 dias — data: ____/____/____	Andamento das ações e primeiras reações da equipe	
180 dias — data: ____/____/____	Reaplicação do diagnóstico e comparação com a linha de base	

Anexo D — Termo de compromisso do gestor

MEU COMPROMISSO COMO GESTOR(A)

Eu, _____, matrícula
_____, gestor(a) da unidade
_____, tendo concluído o curso *Inovar*
para Engajar, comprometo-me a:

- ✓ aplicar o diagnóstico de engajamento e inovatividade na minha equipe e devolver o resultado a ela;
- ✓ delegar com autonomia ao menos uma atividade a cada servidor no próximo semestre;
- ✓ manter a Comunicação do Propósito com periodicidade ao menos quinzenal;
- ✓ manter o Canal de Ideias aberto, respondendo a toda sugestão em até 15 dias;
- ✓ implantar ao menos uma melhoria de processo até ____/____/____;
- ✓ revisar este Plano de Ação em 90 e 180 dias e reaplicar o diagnóstico ao final do período;
- ✓ compartilhar com outros gestores da Prefeitura as práticas que produzirem resultado.

Uberlândia, _____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) gestor(a): _____

Ciência da chefia imediata: _____

Destinatário: setor de gestão de pessoas da Secretaria Municipal de Administração. Uma via é arquivada junto ao registro da capacitação; a segunda permanece com o(a) gestor(a), na unidade.

Anexo E — Ficha de registro e transferência da experiência

Preencha esta ficha após a revisão de 180 dias e encaminhe ao setor de gestão de pessoas. As fichas recebidas formam o acervo de práticas da Prefeitura, disponível a outros gestores e às próximas turmas do curso.

Campo	Registro
Unidade e período	
Diagnóstico inicial (escores e quadrante)	
Diagnóstico após seis meses (escores e quadrante)	
Principais ações realizadas	
Melhoria de processo implantada — o que mudou na prática	
Resultado percebido pela equipe	
O que funcionou e recomendo a outros gestores	
O que não funcionou e por quê	
Autorizo a divulgação interna desta experiência	() sim () não
Servidores que participaram e devem ser nominados na divulgação	

Anexo F — Ficha de papéis da equipe

Preencha esta ficha ao final da atividade preparatória do Encontro 1 e leve-a para o primeiro encontro do curso.

Unidade: _____ Data: ____/____/____ N° de participantes da conversa: _____

1. Atribuições confirmadas (nome e principal responsabilidade de cada membro):

2. Sobreposições identificadas (tarefas que mais de uma pessoa considera suas):

3. Lacunas identificadas (tarefas que ninguém reconhece como suas):

4. Contribuições que a equipe desconhecia:

5. Encaminhamentos acordados com a equipe:

6. Escore da medição inicial. Engajamento: _____ Inovatividade percebida: _____

Considerações finais

Chegamos ao fim dos quatro encontros. O percurso foi curto de propósito: o objetivo era instalar uma rotina de gestão que continue funcionando depois que o curso terminar, mais do que acumular conceitos.

O serviço público municipal é um dos ambientes mais desafiadores para a gestão de pessoas. Restrições orçamentárias, rigidez hierárquica, burocracia e descontinuidade política criam barreiras reais ao engajamento e à inovação — e nenhuma capacitação elimina essas barreiras. O que este curso propõe é outra coisa: identificar, dentro desse quadro, o espaço de atuação que efetivamente pertence ao gestor de equipe.

Esse espaço é maior do que costuma parecer. A pesquisa mostrou que a percepção de inovatividade — o fator que mais sustenta o vínculo dos servidores com o trabalho — varia principalmente conforme a unidade de lotação, e não conforme idade, gênero ou tempo de casa. Ou seja: dentro de uma mesma Prefeitura, com as mesmas normas e o mesmo orçamento, algumas equipes enxergam a instituição em movimento e outras não. A diferença está no que acontece dentro de cada setor.



Uma última reflexão

Há uma tensão que atravessa este curso e que não se resolve: a administração pública opera sob o princípio da legalidade, e inovar é, por definição, fazer o que ainda não estava previsto. Essa tensão é legítima — a legalidade protege o cidadão do arbítrio e dá previsibilidade aos atos administrativos.

Reconhecê-la, porém, não significa aceitar a imobilidade. A norma regula com muito mais frequência o que deve ser feito do que a maneira de fazê-lo. É nesse espaço — do como, do fluxo, do formato, da divisão do trabalho, da comunicação com a equipe — que este protocolo opera. Não é pouco: é exatamente ali que a maior parte do cotidiano acontece.

Continue medindo, continue delegando, continue comunicando o que muda. E divulgue o que der certo: cada melhoria conhecida dentro da Prefeitura aumenta, um pouco, a percepção de que esta é uma instituição que se move — e é dessa percepção que nasce o engajamento de quem trabalha nela.

Com gratidão e esperança no serviço público brasileiro,

Suellen Peixoto Silva

Mestra em Gestão Organizacional — FAGEN/UFU

Servidora pública municipal de Uberlândia

Referências

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BOZEMAN, B. **Bureaucracy and red tape**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP; Ipea, 2019.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 3-90.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

PERRY, J. L. **Managing organizations to sustain passion for public service**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness**. New York: Guilford Press, 2017.

SCHAUFELI, W. B. Applying the job demands-resources model. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 120-132, 2017.

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

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; VAN RHENEN, W. Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? **Applied Psychology: An International Review**, v. 57, n. 2, p. 173-203, 2008.

SILVA, S. P. **Inovar para engajar: inovatividade organizacional percebida e engajamento no trabalho em uma prefeitura de grande porte**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) — FAGEN/UFU, Uberlândia, 2026.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595-613, 2000.

Glossário

Termo	Definição
5W2H	Ferramenta de planejamento que organiza uma ação em sete perguntas: o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa.
Autonomia	Liberdade do servidor para decidir como executar seu trabalho, dentro das regras aplicáveis. Recurso organizacional e condição da inovatividade.
Engajamento no trabalho	Estado psicológico positivo e persistente de vínculo do servidor com sua atividade. Neste protocolo é tratado como construto unidimensional.
Inovatividade organizacional	Propensão e capacidade recorrente da organização de introduzir novidades — distinta da inovação, que é o resultado concreto (Wang e Ahmed, 2004).
Inovatividade percebida	Avaliação que o servidor faz do quanto sua organização inova. É percepção, não índice objetivo — e é justamente por isso que a gestão pode agir sobre ela.
JD-R	Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho: explica o engajamento como resultado do equilíbrio entre o que consome energia e o que a repõe (Bakker e Demerouti, 2017).
Matriz de Diagnóstico	Instrumento que cruza engajamento e inovatividade percebida em quatro quadrantes, indicando a prioridade de ação de cada unidade.
PTT	Produto Técnico e Tecnológico: entrega aplicada exigida do mestrado profissional, destinada a produzir efeito prático na organização estudada.
Recursos organizacionais	Aspectos do trabalho que auxiliam no alcance de objetivos, reduzem demandas e estimulam desenvolvimento: autonomia, suporte, reconhecimento, propósito, aprendizagem e percepção de modernização.
Segurança psicológica	Percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais na equipe — propor, discordar, admitir erro — sem temor de punição.
Transferência tecnológica	Passagem documentada do conhecimento produzido na pesquisa para a organização, de modo que possa ser reaplicado sem depender de nova participação acadêmica.
Workaholism	Padrão compulsivo de trabalho, movido por ansiedade e incapacidade de desligar. Não se confunde com engajamento, que é vínculo saudável.