

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fernanda dos Santos Martinez

**CRIAÇÃO DE VALOR E ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO: UM  
ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL NA PERCEPÇÃO DOS  
STAKEHOLDERS**

Santa Maria, RS, Brasil

2022

**Fernanda dos Santos Martinez**

**CRIAÇÃO DE VALOR E ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO: UM ESTUDO NO  
SETOR PÚBLICO MUNICIPAL NA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

Dissertação de mestrado, apresentado ao curso de Mestrado do programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria (USFM, RS), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Greici Sarturi

Santa Maria, RS, Brasil

2022

**Fernanda dos Santos Martinez**

**CRIAÇÃO DE VALOR E ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL NA PERCEÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

Dissertação de mestrado, apresentado ao curso de Mestrado do programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria (USFM, RS), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

**Aprovada em 06 de abril de 2022:**

*Greici Sarturi*

---

**Dr<sup>a</sup>. Greici Sarturi (USFM)**

**(Presidente/ Orientadora)**

(Videoconferência)

*Simone Ruchdi Barakat*

---

**Simone Ruchdi Barakat, Dra. (FECAP)**

(Videoconferência)

Documento assinado digitalmente

**gov.br**

LEANDER LUIZ KLEIN

Data: 23/06/2022 15:04:07-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Leander Luiz Klein, Dr. (USFM)**

(Videoconferência)

Santa Maria, RS

2022

Martinez, Fernanda

Criação de valor e Engajamento do funcionário: um estudo no setor público municipal na percepção dos stakeholders / Fernanda Martinez.- 2022.

83 p.; 30 cm

Orientador: Greici Sarturi

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, RS, 2022

1. Stakeholders 2. Criação de valor 3. Valor público  
4. Engajamento no trabalho 5. Administração pública I.  
Sarturi, Greici II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, FERNANDA MARTINEZ, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

## **DEDICATÓRIA**

A meu esposo Eder por todo amor e companheirismo, ao nosso filho Miguel por toda compreensão durante a execução do estudo, a minha mãe Clarice por todo o apoio e força e família por toda dedicação e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela vida pois sem Ele eu nada seria.

Aos meus pais, por todo o apoio e pela minha existência.

Ao meu irmão Felipe, por todo suporte técnico nos momentos desafiadores em relação a tecnologia para a realização do estudo.

Ao meu marido pela força e apoio para vencer os desafios e da compreensão pelas horas ausentes por conta da realização deste estudo.

Ao meu filho pelo esforço de entender a distância de muitas noites e por muitos fins de semana, para eu realizar a pesquisa.

A minha orientadora, professora Dra. Greici Sarturi, pela sua dedicação, atenção, paciência e orientação deste estudo.

Aos professores da banca examinadora, pela atenção e contribuição dedicadas a este estudo.

Aos professores do programa de pós-graduação, que contribuíram com excelência no meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

Aos colegas do mestrado pela caminhada e as trocas de experiências.

À gestão Municipal do estado do Rio grande do Sul, gostaria de expressar minha satisfação pela colaboração de todos durante a realização deste estudo especialmente aos funcionários que me ajudaram com os dados para a pesquisa e com as informações necessárias.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a conclusão desse trabalho.

A todos vocês, minha sincera gratidão!

*“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando,  
no fim, terás o que colher.” (Cora, Coralina, 1997)*

## RESUMO

### **CRIAÇÃO DE VALOR E ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL NA PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

AUTORA: FERNANDA DOS SANTOS MARTINEZ

ORIENTADORA: GREICI SARTURI

O conceito criação de valor público é um dos temas que tem sido de forma geral estudado na atualidade. Nesse sentido, o valor público se tornou, ao longo do tempo, de interesse da sociedade e dos estudiosos da área (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020). O presente estudo tem como objetivo geral é identificar como a criação de valor público afeta a percepção de engajamento dos stakeholder. Como objetivos específicos, o estudo propõe-se a: avaliar a percepção dos stakeholders quanto a criação de valor; avaliar a percepção dos stakeholders quanto a engajamento e verificar como a criação de valor está relacionada com engajamento. Trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa. O público do presente estudo foram 226 servidores públicos de uma gestão Municipal do Estado do Rio Grande do Sul (RS). A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário composto de três partes: Escala de valor público (EVP), Utrecht Work Engagement Scale (UWES) e caracterização do perfil dos respondentes. Assim primeiramente, os questionários foram submetidos ao processo de análise de face (ou conteúdo), com tradução dos questionários, revisão por especialistas e pré-teste. Após, os dados foram submetidos a estatísticas descritivas, correlação e análise de regressão. Nos resultados, os dados demonstraram que na caracterização geral do perfil da amostra a maioria é do gênero masculino, com idade de 48 a 54 anos, e, quanto a escolaridade tem graduação. Observou-se que três dimensões da criação de valor público e três itens apresentaram uma relação positiva e significativa em relação ao engajamento do trabalho. Dessa forma, foi possível verificar que a criação de valor público impacta no engajamento no trabalho. Por fim, o presente estudo visou contribuir tanto no âmbito prático quanto teórico. No âmbito prático através da mensuração do impacto gerado pela organização pública foi possível verificar que ocorreu criação de valor público e engajamento no trabalho. Já no âmbito teórico visou contribuir com a literatura a respeito dos temas criação de valor público e gestão de Stakeholders, engajamento no trabalho no setor público.

**Palavras-chave:** Stakeholders. Criação de valor. Valor público. Engajamento no trabalho. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

### **VALUE CREATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY IN THE MUNICIPAL PUBLIC SECTOR IN THE PERCEPTION OF STAKEHOLDERS**

**AUTHOR: FERNANDA DOS SANTOS MARTINEZ**

**ADVISOR: GREICI SARTURI**

The concept of creating public value is one of the topics that has been generally studied today. In this sense, public value has become, over time, of interest to society and scholars in the area (MEYNHARDT and JASINENKO, 2020). The present study has the general objective of identifying how the creation of public value affects the perception of stakeholder engagement. As specific objectives, the study proposes to: evaluate the perception of stakeholders regarding the creation of value; assess stakeholder perceptions of engagement and verify how value creation is related to engagement. This is a descriptive and quantitative research. The public of the present study were 226 public servants of a Municipal administration in the State of Rio Grande do Sul (RS). Data collection took place through the application of a questionnaire composed of three parts: Public Value Scale (EVP), Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and characterization of the respondents' profile. Thus, first, the questionnaires were submitted to the face (or content) analysis process, with translation of the questionnaires, review by experts and pre-test. Afterwards, the data were submitted to descriptive statistics, correlation and regression analysis. In the results, the data showed that in the general characterization of the sample profile, the majority are male, aged between 48 and 54 years, and, as far as schooling is concerned, they have a degree. It was observed that three dimensions of public value creation and three items showed a positive and significant relationship in relation to work engagement. In this way, it was possible to verify that the creation of public value impacts on engagement at work. Finally, the present study aimed to contribute both in the practical and theoretical spheres. In the practical scope, through the measurement of the impact generated by the public organization, it was possible to verify that there was a creation of public value and engagement at work. In the theoretical sphere, it aimed to contribute to the literature on the topics of public value creation and Stakeholder management, engagement in work in the public sector.

**Keywords:** Stakeholders. Value creation. Public value. Engagement at work. Public administration.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Dimensões da Escala de Valor Público .....        | 40 |
| Figura 2 – As Três dimensões do Engajamento no Trabalho..... | 41 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Quatro dimensões do valor público .....  | 30 |
| Quadro 2 – Resumo dos conceitos de valor público para este estudo .....                   | 32 |
| Quadro 3 – Resumo da coleta de dados .....  | 38 |
| Quadro 4 – Representação do Protocolo de Pesquisa.....                                    | 41 |
| Quadro 5 – Versão traduzida por especialista em inglês .....                              | 43 |
| Quadro 6 – Versão final da escala de valor público .....                                  | 44 |
| Quadro 7 – Versão final da escala de Engajamento No Trabalho .....                        | 45 |
| Quadro 8 – Versão final do questionário de caracterização do perfil dos respondentes..... | 46 |
| Quadro 9 – Análise dos dados conforme os objetivos da pesquisa .....                      | 50 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: Gênero, Idades e Escolaridade .....   | 52 |
| Tabela 2 - Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: secretaria e atuação e o tempo de atuação na instituição .....   | 53 |
| Tabela 3 – Distribuição dos servidores municipais quanto ao departamento atuação .....   | 54 |
| Tabela 4 - Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: Natureza do Cargo, houve mudança de cargo, exerceu cargo de chefia, Ascensão de carreira, Carga Horária Semanal, Exerce trabalho, Qual público trabalha diretamente..... | 55 |
| Tabela 5 – Dimensão hedonística-estética e seus itens.....   | 57 |
| Tabela 6 – Dimensão Utilitarista-instrumental e seus itens.....  | 58 |
| Tabela 7 – Dimensão Político-social e seus itens.....  | 58 |
| Tabela 8 – Dimensão Moral-ética e seus itens.....  | 59 |
| Tabela 9 – Dimensão Vigor e seus itens.....  | 60 |
| Tabela 10 – Dimensão dedicação e seus itens .....  | 61 |
| Tabela 11 – Dimensão Absorção e seus itens .....   | 61 |
| Tabela 12 – Matriz de correlação e as significâncias de Engajamento no trabalho, Criação de Valor público e suas dimensões e idade.....  | 62 |
| Tabela 13 – Resultados da regressão múltipla por Mínimos Quadrados Ordinários pelo método pairwise, estimada para a percepção de engajamento no trabalho.....  | 64 |

**LISTA DE ANEXO**

A – Protocolo de Pesquisa ..... 81

## **LISTA DE SIGLAS**

CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas

CVP- Criação de valor público

EVP – Escala de Valor Público

ET- Engajamento no Trabalho

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

RS – Rio Grande do Sul

UWES - Utrecht Work Engagement Scale

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>                                  | <b>17</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL .....                             | 17        |
| 1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA .....                           | 19        |
| <b>1.2.1 – Objetivo geral .....</b>                          | <b>21</b> |
| <b>1.2.2 – Objetivos específicos .....</b>                   | <b>21</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                      | 22        |
| 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....                              | 23        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                         | <b>24</b> |
| 2.1 GESTÃO DE STAKEHOLDERS .....                             | 24        |
| 2.2 VALOR PARA STAKEHOLDERS .....                            | 27        |
| 2.3 VALOR PARA GESTÃO PÚBLICA .....                          | 29        |
| 2.4 ENGAJAMENTO PARA STAKEHOLDER FUNCIONÁRIO .....           | 34        |
| <b>3 MÉTODO .....</b>  | <b>37</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO .....                                     | 37        |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....                                | 37        |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....                                    | 38        |
| <b>3.3.1 Instrumento de coleta de dados.....</b>             | <b>39</b> |
| <b>3.3.2 Processos da Validação de face ou conteúdo.....</b> | <b>42</b> |
| <b>3.3.3 Tradução da escala .....</b>                        | <b>42</b> |
| <b>3.3.4 Análise dos especialistas .....</b>                 | <b>43</b> |
| 3.4 MEDIÇÃO.....   | 47        |
| <b>3.4.1 Pré-teste .....</b>                                 | <b>47</b> |
| 3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....                            | 48        |
| <b>3.5.1 Variável de Controle .....</b>                      | <b>48</b> |
| <b>3.5.2 Variável Dependente .....</b>                       | <b>48</b> |
| <b>3.5.3 Variável Independente .....</b>                     | <b>49</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.6 ANÁLISE DOS DADOS .....   | 49        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>51</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES .....                                | 51        |
| 4.2 ANÁLISE DA ESCALA DE VALOR PÚBLICO .....  | 57        |
| 4.3 ANÁLISE DA ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO .....                              | 60        |
| 4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO .....   | 62        |
| <b>4.4.1 Correlação entre o as dimensões de Valor Público e o Engajamento .....</b> | <b>62</b> |
| 4.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO .....  | 63        |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>67</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>80</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

Os interesses por ações de criação de valor público têm aumentado nos últimos anos, tanto em termos de interesse da sociedade, como dos estudiosos da área (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020). Embora haja esse aumento de interesse e o número de estudos a respeito de valor público, estes permanecem muito conceituais, com pesquisas empíricas limitadas (HARTLEY et al 2017). Adicionalmente, o efeito da criação de valor público no comportamento de diferentes grupos de stakeholders tem sido negligenciado pela literatura de gestão pública.

A definição de criação de valor público é baseada nas relações entre o indivíduo e a sociedade, focado na percepção emocional do indivíduo na troca da experiência (MEYNHARDT, 2009). Da mesma forma que Meynhardt (2009), Da Silva (2011) destaca que criação de valor público ocorre de acordo como as diversas necessidades, dos vários grupos de pessoas que visam ter suas reivindicações atendidas.

Ainda, o valor é um tema primordial nos estudos de gestão estratégica e de tamanha relevância para debater questões a respeito de stakeholders (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015). Corroborando o autor Mota (2016), por sua vez, indaga que quando se trata de gestão estratégica é imprescindível, primeiro, compreender a relevância dos stakeholders no desenvolvimento e analisar a influência que os stakeholders causam as resoluções gerenciais. Por isso, cabe também citar que os stakeholders são agentes exigentes e perceptores de valor através da sua relação com a instituição (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015; COFF, 1999).

Dessa forma, torna-se relevante os estudos de valor público se relacionam a teoria dos stakeholders, a qual considera que apesar do valor financeiro ser importante, os stakeholders buscam outros fatores que criem valor (BOSSE, PHILLIPS e HARRISON, 2009). Da mesma forma, Freeman et al. (2010) destaca que o valor é um assunto primordial da teoria dos

stakeholders, já que a teoria de stakeholders apareceu para compreender e explicar três problemáticas associadas as instituições: a primeira problemática está relacionada à como o valor é criado e distribuído; a segunda problemática tem relação entre a ética e o desenvolvimento financeiro; e a terceira problemática está relacionada a forma como os gestores pensam a respeito das duas primeiras problemáticas

Stakeholders é todo indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado em uma organização na busca de objetivos (FREEMAN, 1984). Por conseguinte, no entendimento dos stakeholders, as organizações devem criar diversos valores que atendam às necessidades e interesses dos stakeholders, não somente a ir em busca do desenvolvimento financeiro da instituição (BUSCH, HAMPRECH e WADDOCK, 2018).

De acordo com o pensamento vigente, os governos precisam promover incentivos aos usuários e os outros stakeholders para participar ativamente nos processos políticos, para o atendimento das demandas sociais da localidade e de suas insatisfações (BLIJLEVEN e VAN HULST, 2021). Assim, é importante que os diversos grupos de stakeholders estejam engajados nos processos desenvolvidos pelas organizações públicas, para terem voz e respaldo em suas reivindicações tanto individuais quanto as do grupo. Por isso, a importância da criação do valor público no engajamento no trabalho, pois o valor público promove relações positivas entre os indivíduos, senso de pertencimento e conseqüentemente cooperação social (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020). Além disso, são características relacionadas com engajamento no trabalho, pois este se apresenta com um forte envolvimento, com emoções de orgulho e energia no trabalho, tendo assim um aspecto positivo e satisfatório em relação ao trabalho (SCHAUFELI et al. 2002).

A propósito engajamento dos stakeholders é definido como uma situação positiva que interfere favoravelmente nas atitudes dos indivíduos e nos processos das organizações (OLIVEIRA, ROCHA, 2017). A exemplo de Oliveira e Rocha, (2017) que também trataram disso, conclui que realmente indivíduos engajados costumam desempenhar suas funções com significado e prazer, portanto tendem apresentar boas condições de saúde e bons índices de desempenho no trabalho (BASSO, 2020).

Desse modo, estudos teóricos em instituições públicas têm demonstrado que o engajamento no trabalho tem efeito positivo, apresentando bom desempenho institucional, e que os stakeholders funcionários tem energia para desempenhar mais atividades na instituição

(ELDOR 2018; HAKANEN, BAKKER E SCHAUFELI 2006; MACLEOD E CLARKE 2009; RICHARDSEN, BURKE, E MARTINUSSEN 2006; HAKANEN, SCHAUFELI E AHOLA 2008). No entanto, existe poucos estudos aprofundados a respeito dos fatores que interferem no engajamento no trabalho, mesmo havendo um consenso de forma geral de que as instituições públicas podem se privilegiar de ter stakeholder funcionários engajados (FLETCHER et al. 2020).

## 1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A sociedade exige que o governo e as organizações públicas tornem-se mais eficientes, transparentes e eficazes, pois é necessário corrigir os erros do passado e acompanhar o momento histórico. De acordo com Ferreira, Kniess e Gabriel (2014) as organizações públicas têm sido exigidas da sociedade quanto à sua atuação em relação ao meio ambiente, social e econômico.

Por isso, é importante destacar que segundo Moore (1995), a criação de valor público é a meta a ser alcançada no trabalho do setor público, do mesmo modo que a criação de valor privado é a meta almejada no trabalho do setor privado. Assim, a criação de valor público é entendida pelo estabelecimento de atuações públicas confiáveis na prestação de serviços e na entrega de soluções (CHAVES, 2019). Ainda mais que para criar valor as organizações públicas e governo devem trabalhar com estratégias que gerem valor para os stakeholders envolvidos nos processos e também solucione os problemas apresentados pela sociedade.

O que se percebe então, sob a gestão pública contemporânea e em vista do cidadão cada vez mais exigente, que a mesma deve buscar estratégias para manter o seu servidor público engajado e com isso, entregar um serviço eficiente para o seu cidadão (CHAVES, 2019). Da mesma forma que Chaves (2019), a autora Basso (2020) afirma que processos motivacionais, tanto no âmbito individual quanto organizacional, são primordiais e relevantes para o desencadeamento do engajamento no trabalho, que conseqüentemente geram resultados positivos e eficientes.

Assim sendo, a criação de valor público é relevante para o engajamento dos stakeholders nos processos desenvolvidos na instituição pública. Pois, a criação de valor público, “não pode ser simplesmente entregue por um gestor ou organização, mas precisa ser subjetivamente valorizado pelo público que, em por sua vez, é composta por indivíduos” (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020, p.5). De acordo com Kahn (1990) trata o engajamento como: utilidade dos

indivíduos da instituição de acordo com o seu perfil profissional, sendo assim os sujeitos se envolvem fisicamente e emocionalmente no desempenho de suas atividades laborais.

Acrescenta-se que o engajamento é uma forma dos servidores públicos desenvolverem seu trabalho conjuntamente como os cidadãos (BLIJLEVEN, VAN HULST, 2021). Outro aspecto levantado pelos autores Blijleven, Van Hulst (2021) foi a identificação de cinco práticas que os servidores engajados desenvolvem: a primeira prática refere-se a uma maior poder de compreensão e diagnóstico e resolução dos problemas; a segunda prática trata-se do desenvolvimento de uma relação de confiança com os stakeholders envolvidos; a terceira prática é a respeito dos servidores públicos conseguirem trabalhar tanto em prol da instituição pública; a quarta prática trata da capacidade desenvolver trabalho em equipe para solução de problemas; a quinta prática desenvolvida pelos servidores públicos engajados é desempenharem também um papel de suporte para as situações em que são convocados.

De acordo com Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), no ano de 2019, o Brasil possuía um total de 11.492.18, servidores públicos (Federal, Estadual e Municipal). Sendo no Estado do Rio Grande do Sul (RS), um total de 344.883 servidores públicos Municipais. Esse número significativo de servidores públicos no Brasil, é relevante para os estudos, dado que diante da Constituição da república de 1988, no artigo 175 os agentes públicos têm obrigação de atender as demandas públicas de forma eficaz de acordo com as diretrizes institucionais (LIMA, PERSCH e RODRIGUES, 2021). Ainda mais que, as cobranças da sociedade por mais eficiência e contribuição das atividades, são demandas emergentes (BAKKER, DEMEROUTI E SANZ-VERGEL 2014). Dessa forma, a criação de valor público, visa o atendimento das demandas, através de fatores positivos como satisfação e conexão com a instituição (EPSTEIN, 2003).

Destaca-se assim, que as instituições têm o compromisso de priorizar seus funcionários e desenvolver o engajamento no trabalho. (BAKKER, 2018; SCHAUFELI, 2018; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUES, 2013). Para tanto, a criação de valor público beneficia a gestão pública, no sentido de a administração pública tornar-se mais democrática, participativa e aberta (MOORE; KHAGRAM, 2004; BENINGTON; MARK, 2011; DENHARDT, 2012; SECCHI, 2009).

Além disso, o engajamento no trabalho contribui diretamente no desenvolvimento das atividades laborais dos sujeitos engajados, dado que os funcionários se tornam profissionais

relevantes e eficientes para a instituição (SCHAUFELI et al., 2014). Diante desta perspectiva, o engajamento no trabalho pode influenciar no tanto desenvolvimento do trabalho, quanto no sentido de beneficiar a instituição e o funcionário (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Nesse sentido, a criação de valor público é de suma importância, pois ela visa beneficiar a instituição pública a averiguar quais são as ações que mais contribuem e assim planejar futuros cenários mais eficientes (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020). Também, segundo Hartley et al. (2017) afirma que a criação de valor público deveria ser estudada no sentido de classificar quem são seus stakeholders em diferentes contextos empresariais, institucionais e sociais, quais as principais causas e como indivíduos ou grupos permanecem ou são excluídos desses processos.

Em decorrência do exposto, enfatiza-se a importância dos temas abordados e suas relações. A partir desse contexto apresenta-se a seguinte questão geral (problema de pesquisa): Qual a relação entre criação de valor público e engajamento dos stakeholders?

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, foram determinados os objetivos, tanto geral quanto específicos desse estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Esse propósito desencadeia o objetivo geral do presente estudo. O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre criação de valor público e o engajamento dos stakeholders.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a percepção dos stakeholders servidores quanto a criação de valor público;
- Avaliar a percepção dos stakeholders servidores quanto ao engajamento;
- Identificar as dimensões da criação de valor público que contribuem para o engajamento dos stakeholders servidores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica e pode contribuir tanto no âmbito prático quanto teórico. Na perspectiva do âmbito prático este estudo mostra-se relevante para o contexto atual da administração pública, pois é necessário cada vez mais que as organizações públicas e governos estejam atentas ao seu papel na criação de valor público e engajamento dos seus diferentes grupos de stakeholders. Pois, em um momento de mudanças sociais e financeiras, as instituições públicas precisam se adequar a esse cenário, para seguirem evoluindo e não tornarem-se ineficazes (PAULA e NOGUEIRA, 2016). Assim, as instituições públicas necessitam estimular seus stakeholders funcionários a almejar suas metas pessoais e profissionais, a fim de se desenvolverem e seguirem atendendo as metas institucionais (VANDENABEELE e NEUMANN, 2018).

Ainda nessa mesma linha de considerações, através da mensuração das contribuições geradas pelas organizações públicas é possível verificar se está ocorrendo criação de valor público e engajamento no trabalho e assim, realizar processos de melhorias se necessário. Mensurar o nível que as organizações públicas estão gerando valor é relevante tanto para a teoria como para a prática (DE OLIVEIRA SANTOS, 2019). Na teoria é importante, por que existe pouca bibliografia a respeito de criação de valor público (BRYSON et al. 2014; HARTLEY et al. 2017; MEYNHARDT e BARTHOLOMES 2011; WILLIAMS e SHEARER 2011). No tocante prático, por que a gestão pública atua principalmente na prestação de serviços públicos (DENHARDT, 2012). Desse modo, se o valor público não for mensurado corretamente, pode ocorrer falha na criação de valor público (BAJPAI, 2016).

Ainda pelo âmbito prático é possível perceber que para as organizações públicas e governos tenham sucesso em seus desempenhos, é preciso ter stakeholder funcionários engajados, através da criação de valor público promovida pelas instituições públicas. Ainda mais, que na percepção da sociedade os servidores públicos apresentam pouco engajamento em suas atividades laborais, o que gera ineficiência na prestação do serviço (ANDRADE, 2020). Caso o processo de destruição de valor público ocorra, pode causar o desengajamento dos stakeholders funcionários, e conseqüentemente pode gerar a ineficácia do desempenho das instituições públicas e também falta de interesse dos stakeholders em se engajar nas organizações.

Quanto ao âmbito teórico a importância e relevância desse estudo se dá em contribuir com a literatura a respeito dos temas criação de valor público e gestão de stakeholders, engajamento no trabalho no setor público. Pois, visa abordar os temas conjuntamente e demonstrar suas possíveis relações. Também esse estudo busca abordar temas que possam contribuir para a gestão pública. Uma vez que, por exemplo os estudos tenham evoluído em relação ao engajamento no trabalho, porém se concentram mais na profissão abordada e não relacionam com o cenário público ao qual está inserido (FLETCHER et al. 2020). Além de contribuir para um aprofundamento das tendências na administração pública. Desse modo, a gestão pública brasileira tem se movimentado gradualmente nos últimos anos, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços públicos, através de programas de excelência pelo governo, com ampliação em todo o país (BRASIL, 2014a).

A partir dessa realidade, a presente pesquisa visa ser aplicada na perspectiva dos servidores públicos de uma Gestão Municipal, do Estado do Rio Grande do Sul (RS). A população se justifica pois na literatura não foram encontradas pesquisas que contemplem os temas em conjunto: criação de valor público e engajamento no trabalho nesse público em específico. Outro aspecto pelo qual se justifica, que cada gestão municipal, apresenta as suas peculiaridades (DE OLIVEIRA SANTOS, 2019). Desse ponto, a Gestão municipal possui muitos desafios, pois é preciso organizar uma comunidade na sua integralidade e intersectorialidade, observando o seu aspecto geral (DE OLIVEIRA e BORDIGNON, 2022). Outro estudo diz que há pouca pesquisa sobre gestores públicos e outros stakeholders na percepção de criação de valor, desempenho, e como ocorre compreensão desses fatores e qual a relação deles (HARTLEY et al. 2017).

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente estudo está dividido em seis partes. A parte 1 corresponde à introdução e apresenta uma breve contextualização do tema proposto, o problema de pesquisa, seu objetivo e a justificativa do tema. A parte 2 apresenta a revisão de literatura acerca de gestão de stakeholders, valor para stakeholders, valor na gestão pública e engajamento de stakeholder funcionário considerando sua evolução histórica e as principais teorias abordadas nos modelos. A parte 3 refere-se ao método proposto para desenvolver a pesquisa. Após, apresenta-se a parte 4 de análise dos resultados, 5 parte de discussão, e por fim, a 6 parte de considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar a proposta deste estudo, este tópico apresenta a pesquisa realizada na literatura acerca dos seguintes temas: gestão de stakeholders, valor para stakeholders, valor na gestão pública e engajamento dos stakeholders funcionários.

### 2.1 GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Stakeholder é toda pessoa ou grupo de pessoas que pode influenciar ou ser influenciado em uma organização na busca de objetivos (FREEMAN, 1984). Da mesma forma, para Clarkson (1995), a definição de stakeholder é toda pessoa ou grupo que tem direito de propriedade sobre uma empresa. Sob o mesmo ponto de vista, para Donald e Preston (1995), stakeholder é toda pessoa ou grupo de pessoas que possuem interesse legítimo a respeito dos trâmites e processos de uma organização.

Além disso, os fundamentos teóricos dos estudos de stakeholders têm sido definir quem são os stakeholders da instituição e determinar quais tipos de persuasão os stakeholders desempenham (ROWLEY, 1997). Portanto, de acordo com o autor, é importante identificar que são os stakeholders da instituição e sua influência no ambiente onde estão inseridos. Desse modo, na sequência aborda-se diversos modelos com o objetivo de identificar os stakeholders.

Por isso, no sentido de identificar os stakeholders, Freeman (1984) aborda que na gestão de stakeholders existe três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional, ocorre a definição de quem são os stakeholders da instituição e qual o seu papel. No nível processual, ocorre o entendimento dos processos da instituição que estão diretamente ligados com o vínculo dos seus stakeholders, e como esses processos estão interligados com o nível racional. O nível transacional ocorre através dos consensos e negociações entre a instituição e seus stakeholders, e as vinculações estabelecidas entre esses processos e os dois níveis relatados antes.

Já, segundo Clarkson (1995) os stakeholders podem ser categorizados em dois agrupamentos: primários ou secundários. Primários são aqueles considerados prioritários para

bom funcionamento e sobrevivência da empresa, exemplo: funcionários, acionistas, fornecedores, usuários, sociedade e governo. Já os secundários são aqueles que influenciam ou podem ser influenciados pela empresa, mas não interferem nos aspectos de sobrevivência da empresa.

Ressalta-se ainda, que os autores Donald e Preston (1995) defendem a evolução da teoria de stakeholders, através da sua classificação em três aspectos relacionados a seu uso: descritiva, instrumental e normativa. A descritiva aborda como é o funcionamento e os valores intrínsecos da instituição através da descrição. A instrumental aborda ferramentas de gestão como forma de mensurar o desempenho da organização. A normativa reconhece o interesse e importância de seus stakeholders.

Semelhantemente, Mitchell, Agle e Wood (1997) buscaram verificar se os stakeholders possuem três atributos: poder, legitimidade e urgência. O primeiro atributo poder dos stakeholders está relacionado a capacidade de persuasão na instituição. O segundo atributo legitimidade é baseado nas vinculações dos stakeholders com a instituição. O terceiro atributo urgência está direcionado ao atendimento das necessidades dos stakeholders na instituição. Diante disso, essas três atribuições foram chamadas de saliência dos stakeholders e estão diretamente ligadas quanto a visão gerencial e da predominância das mesmas (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Através do modelo de saliência, que os autores também classificaram os stakeholders quanto ao número de atributos. Primeiramente, os stakeholders que apresentam somente um atributo, são denominados de stakeholders latentes; logo aqueles que apresentam dois atributos são os stakeholders expectantes; e por último os que apresentam os três atributos são os stakeholders definitivos (DE MASCENA e STOCKER, 2020).

Além disso, a partir da combinação desses atributos, foram categorizados sete tipos de stakeholders, sendo que para pertencer a alguma das categorias é necessário apresentar pelos menos um dos atributos do modelo de saliência e por conseguinte ser relevante para o gerenciamento da instituição (LYRA, GOMES e JACOVINE, 2009). O primeiro tipo é stakeholder adormecido: possui poder para forçar a empresa a atender sua necessidade, entretanto não possui legitimidade ou urgência e, sendo assim, seu poder de forma geral é ineficiente, pois possui menor ou nenhuma relação com a empresa. O segundo tipo é stakeholder arbitrário: tem legitimidade, porém não tem poder de interferir na empresa e nem

demanda urgência. O terceiro tipo é stakeholder reivindicador: possui a urgência como atributo mais relevante no gerenciamento do stakeholder. O quarto tipo é stakeholder dominante: possui interferência na instituição baseado no poder e na legitimidade. O quinto tipo é o stakeholder perigoso: possui poder e urgência, entretanto não possui legitimidade, sendo que o stakeholder pode ser opressivo e agressivo para instituição. O sexto tipo é stakeholder dependente: possui argumentações com urgência e legitimidade, entretanto necessita do poder de um outro stakeholder para ter suas necessidades atendidas. O sétimo tipo é stakeholder definitivo: tem poder e legitimidade e por conseguinte demandar urgência, incumbe-se foco e priorização para esse stakeholder (MITCHELL et al. 1997).

Ademais gestão de stakeholders, tem sido vista como tão relevante quanto o a evolução e as estratégias competitivas para definir a criação de valor e o desempenho das instituições (HARRISON, BOSSE e PHILLIPS, 2010; HARRISON e WICKS, 2013; ZOLLO, MINOJA e CODA, 2018; PRIEM, KRAUSE, TANTALO e MCFADYEN, 2019). A ideia central da teoria de stakeholders é que as instituições que definem a gestão com o norte da teoria de stakeholders tende a ter um desempenho eficaz, comparado as organizações que buscam apenas o lucro e atender as reivindicações dos seus acionistas (JONES, HARRISON e FELPS, 2018).

No mesmo sentido, para os estudiosos como Bridoux e Stoelhorst (2016) e Rühli, Sachs, Schmitt e Schneider (2017), as relações interferem no desenvolvimento da confiança, conseqüentemente acabam por influenciarem na relação entre o stakeholder e o gestor da instituição. Nesse sentido, os autores ressaltam a visão de que os gestores são atores auto interessados e que os gastos para precaver ou impedir a conduta aproveitadora desses atores é altíssimo (DE MASCENA e STOCKER, 2020). Para ser ter uma boa conduta dos stakeholders, é primordial que as instituições saibam atender os stakeholders quanto as suas necessidades e demandas; tenham um planejamento de cenários e objetivos institucionais e que tenham transparência nas suas atividades e relações (IFAC, 2001, BRASIL 2014).

Diante desta perspectiva, Åge Johnsen (2017), desenvolveu seu estudo sobre uma gestão pública planejada e estratégica e suas devidas influências no envolvimento dos stakeholders inseridos neste cenário. Dessa forma, utilizou no estudo a réplica de um instrumento de levantamento de planejamento estratégico e gestão utilizado inicialmente pelo governo municipal dos EUA (POISTER e STREIB, 2005) e perguntas de pesquisa sobre conteúdo de estratégia usado inicialmente por autoridades locais inglesas (ANDREWS, BOYNE e WALKER, 2006). Portanto, os resultados mostraram que os funcionários de alto escalão

hierárquico, percebiam as intervenções positivas da gestão pública planejada e estratégica. Porém, dados administrativos demonstraram ser pouco influente para a gestão pública e também pouco significativo para o envolvimento dos stakeholders funcionários.

No próximo subtítulo, passa-se a abordar a conceituação a respeito do tema valor para stakeholders.

## 2.2 VALOR PARA STAKEHOLDERS

Na concepção de Freeman et al. (2004) criação de valor para stakeholders é mais do que de gerar valor financeiro, e sim em gerar valores intrínsecos a todos os stakeholders. O resultado financeiro é importante para os stakeholders, mas ele é apenas uma das métricas para criar valor. Além do mais, é relevante ressaltar que a criação de valor é primordial para a instituição, uma vez que de uma organização precisa gerar valor para atender as necessidades e demandas dos stakeholders, portanto a criação valor é colocada como um ponto importante na Teoria dos Stakeholders (FREEMAN et al., 2020).

Acrescenta-se segundo Jesen (2002, 2010) a criação de valor está relacionada tanto com a lucratividade máxima, quanto com os interesses dos stakeholders. Corroborando, criação de valor também é quando stakeholder, atua para gerar e resgatar valor financeiro nas suas relações com a instituição (GARCIA-CASTRO e AGUILERA, 2015). Desse modo, entende-se que a criação de valor é uma relação de interesses entre todas as partes.

Também valor é definido como algo que o stakeholder aceita receber e entende como mérito seu (HARRISON e WICKS, 2013). De acordo com Clarkson (1995), Harrison, Bosse e Phillips (2009) e Harrison e Wicks (2013) o valor pode ser distribuído de forma tanto tangível, quanto intangível para seus stakeholders atendendo suas necessidades e consequentemente mantendo uma boa relação com a organização.

Semelhantemente Donaldson e Walsh (2015) definiram que o foco da instituição não deve ser gerar valor somente para um stakeholder, mas sim gerar valor coletivo. Este conceito define tanto expectativas positivas como negativas e podem criar valor para um stakeholder, ou para vários stakeholders do grupo, pois as contribuições devem ser otimizadas para ter resultado dentro da sociedade e natureza como um todo (BUSCH, HAMPRECHT, WADDOCK, 2020).

Ao encontro do que já foi tratado Harrison et al (2010) coloca que os interesses dos stakeholder possuem diversas interações, que vão além do perceptível e não perceptível, resultado das atividades definidas pela empresa. Tanto o perceptível quanto o não perceptível podem derivar de valores econômicos que são mensurados através do seu valor de utilidade (PRIEM, 2007). As responsabilidades de ambos os interesses são percebidas tanto pelos gestores quanto os diversos agrupamentos de stakeholders (BOSSE et al., 2009; HERNANDEZ, 2012; PHILLIPS, 2003). Também o resultado desse envolvimento maior do stakeholder com a instituição é definida de contrato psicológico (ROUSSEAU, 1989).

Além disso, Freeman, Harrison e Wicks (2007), acrescentaram sete técnicas estratégicas de criação de valor para stakeholders, que objetivam em uma melhor eficiência da instituição em conduzir seus stakeholders. A primeira técnica estratégica visa uma análise de stakeholders a partir da premissa da missão da instituição, pelo qual são verificados os interesses dos stakeholders; a segunda técnica estratégica objetiva uma análise de observação comportamental dos stakeholders, identificando seus pontos fortes e fracos; a terceira técnica estratégica visa o entendimento e o retorno dos stakeholders; a quarta técnica de estratégia objetiva uma análise das estratégias para stakeholders, baseadas nos estudos Freeman (1984); a quinta técnica estratégica visa um aumento estratégias determinadas para stakeholders; a sexta técnica estratégica objetiva em métodos de interação inovadores quanto a criação de valor para os stakeholders; a sétima técnica estratégica visa o aumento de estratégias interativas de criação de valor, com foco em atingir todos os stakeholders.

Diante desta perceptiva, para ser ter uma estratégia eficiente na criação de valor público, a instituição pública deve saber quem são os seus stakeholders, a relevância dos mesmos nas atividades desenvolvidas na instituição; e quais resultados esses indivíduos desejam da organização pública (BRYSON, 1995; FALQUETO; HOFFMANN; GOMES, 2013; PLATT NETO et al, 2007; MENEZES; VIEIRA; SANTOS, 2020). Sendo assim, os stakeholders possuem interações relevantes na criação de valor das instituições (WADDOCK e RASCHE, 2012). Dessa forma, percebe-se que o valor para stakeholder é tratado na gestão pública como valor público.

### 2.3 VALOR NA GESTÃO PÚBLICA

Meynhardt e Jasinenko (2020), um dos primeiros autores a tratar do conceito criação de valor público foi Moore (1995) com sua obra “Criando valor público”. Sendo o foco do conceito na visão dos stakeholders gestores quanto a criação de valor (MOORE, 1995). Nessa mesma linha gerencial, segundo Porter e Kramer (2011) é necessário que os gestores identifiquem as necessidades e demandas e assim contribuam para criação de valor. Corroborando, de acordo com Crow, Baysha, (2013) as transformações políticas e de gestão em prol da sociedade somente ocorrem se os stakeholders envolvidos trabalham entre si e compreendem o cenário em que estão inseridos.

Desse modo, de acordo com Meynhardt e Jasinenko (2020), os autores Bozeman (2007), Benington's (2011) e Meynhardt's (2009) destacam que os stakeholders possuem um papel ativo quanto a criação de valor público. Portanto, os stakeholders não são apenas receptores de valor público, mas também são agentes co-criadores de valor público.

Além disso, valor público é conceituado pelos resultados percebidos por todos, em que os stakeholders consideram bom para si ou para todos (BRYSON et al. 2014). Segundo Meynhardt (2009), valor público é algo que as pessoas exaltam como valor percebido em relação ao público. Tratando a respeito de resultados, Lerro, Linzalone e Schiuma (2014) afirmam que quanto maior for a eficácia e efetividade da instituição no desenvolvimento de seus processos, mais criação de valor é gerado, dessa forma acaba influenciando os stakeholders.

No entendimento de Meynhardt (2009) criação de valor público tem sua base nas relações entre o indivíduo e a sociedade, sendo o foco o indivíduo, é que avaliado de forma subjetiva, através de suas necessidades e o que, e quanto a experiência lhe proporcionou de valor. Da mesma forma o valor público pode ser entendido de forma geral como algo que é estimado pelo público e o que é estimado pela formação pública (BENINGTON, 2011; BRYSON et al., 2017), o que demonstra que as reivindicações individuais são relevantes, mas também que as reivindicações públicas são importantes (VANLEENE et al., 2019).

Nesta direção, Meynhardt (2009, 2015), desenvolve o modelo de Criação de Valor Público tendo como alicerce a teoria psicológica das necessidades básicas de Epstein (1989, 1993, 2003), sendo que o modelo foi utilizado primeiramente na Alemanha. Nessa perspectiva, Meynhardt e Jasinenko (2020) afirmam que o modelo considera como relevante a subjetividade de leitura do valor público. Meynhardt e Jasinenko (2020) apresentam o modelo de criação de valor público dividido em 4 dimensões: moral-ética, hedonística-estética, utilitarista-instrumental, político-social.

Ressalta-se que para Meynhardt (2015), a dimensão moral-ética: significa personalidade e o valor do ser humano. A dimensão hedonístico-estética: significa prazer e as relações positivas. A dimensão utilitária instrumental: significa controle e a necessidade de coerência. A dimensão político-social: significa senso social e a sentimento de pertencimento. Conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Quatro dimensões do valor público.

| DIMENSÕES                 | CONCEITO  |
|---------------------------|---|
| Moral-ético               | Visa "um valor compartilhado coletivamente atribuído a personalidade e o que significa ser humano" (MEYNHARDT, 2015, p.154).  |
| Hedonístico-estético      | Aborda "um valor compartilhado coletivamente atribuído a prazer e o que significa criar uma experiência positiva" (MEYNHARDT, 2015, p.154).                         |
| Utilitarista-instrumental | Apresenta "um valor compartilhado coletivamente atribuído a utilidade e o que significa criar um benefício de forma eficiente" (MEYNHARDT, 2015, p.154).            |
| Político-social           | Representa "um valor compartilhado coletivamente atribuído aos relacionamentos e o que significa estabelecer relações de grupo positivas" (MEYNHARDT, 2015, p.154). |

Fonte: Adaptado de Meynhardt (2015).

O modelo CVP de Meynhardt (2015) possibilita que os stakeholders (funcionários, equipes e instituições) categorizem a criação de valor público (idealizada ou concretizada) diante do desempenho como, prestação de serviços, entrega de produtos, no decorrer das dimensões. Além disso, para Meynhardt (2015), o modelo mais aprimorado do CVP é aplicado de forma exploratória, pois tem uma base complexa, abordando uma investigação qualitativa e quantitativa. Sendo que esse modelo é ideal para instituições que tem interesse pelo modo e a

particularidade dos seus stakeholders em perceberem o valor público (DE OLIVEIRA SANTOS, 2019).

Por isso, a administração das organizações públicas ou ongs devem atingir seus objetivos da maneira como foi planejada e assim contribuir em gerar valor para os seus diferentes grupos de stakeholders (WRIGHT, CHEW, HINES, 2012). Ainda mais, a prestação de serviços públicos e as ongs possuem uma particularidade diante da sua complexidade, já que atendem diversos stakeholders e vários tipos de demandas. (WRIGHT, CHEW, HINES, 2012). Por isso, segundo Carvalho (2008) a necessidade de entender como procede o envolvimento do serviço público na visão dos stakeholders e quanto isso gera valor, e se torna relevante.

Já, para Hartley et al. (2017) o conceito de valor público pode ser classificado em três vertentes teóricas na gestão pública: a primeira vertente baseada na percepção do valor público para a sociedade; a segunda baseada nas atuações das instituições públicas e interações com outras instituições com o propósito de gerar valor e a terceira vertente de valor público direcionada para o microambiente das instituições públicas, com foco nos gestores públicos e nos meios com que os mesmos vão buscar a criar valor público. Sendo que este estudo se encaixa na terceira vertente teórica, pois visa a perspectiva do microambiente das instituições públicas em relação ao valor público.

Na perspectiva das vertentes, a primeira está atrelada a autores como Habermas (1962) que em sua obra *Mudança Estrutural da esfera Pública*, trata a respeito da evolução da esfera pública e suas contribuições para criação de valor para a sociedade inserido no seu contexto histórico. Outro autor ligado a essa vertente é Arrow e kurz (1970) que tratou da relação positiva da inserção do capital público para a sociedade. Também pertence a essa vertente o autor Benington (2011), segundo ele o valor público visa a melhoria dos processos gerando o bem-estar da sociedade em geral, por meio do desempenho das organizações públicas.

A segunda vertente de valor público é composta por Moore (1995) onde o autor alegava que o setor público não deveria apenas focar nos resultados financeiros, mas sim em criar valor de outras formas para sociedade e suas futuras gerações. Segundo Hartley et al. (2017) os estudos de gestão pública focam muito no desempenho e resultados das instituições públicas, deixando defasado estudos a respeito de criação de valor em relação a fatores como confiança e justiça, por exemplo.

A terceira vertente de valor público, é denominada de triângulo estratégico também defendida por Moore (1995, 2013). De acordo com Hartley et al. (2017) o triângulo estratégico trata-se de uma ferramenta que tem por objetivo gerar uma gestão mais eficiente, analisando todos os cenários e necessidades.

Segundo Hartley et al. (2017) os estudos sobre os stakeholders e suas perspectivas em relação ao valor público em um mundo diverso, a inclusão de vários indivíduos e suas perspectivas, perfis e desempenhos são importantes em vários sentidos. Dessa forma, é muito importante identificar todos os grupos de stakeholders envolvidos e suas influências quanto a criação de valor público.

O quadro 2 apresenta um resumo das afirmações de alguns autores quanto o valor público para este estudo.

Quadro 2 – Resumo das afirmações de alguns autores quanto o valor público para este estudo.

(continua)

| Autor(es)                          | Afirmações  |
|------------------------------------|---|
| Habermas (1962)                    | Introduziu o conceito de valor público na visão da sociedade de acordo com o contexto histórico que a sociedade está inserida (HABERMAS, 1962). |
| Arrow e kurz (1970)                | Valor público possui diversas dimensões, por isso deve ser avaliado pelos diferentes cidadãos (ARROW; KURZ, 1970).                              |
| Bozeman (2007)<br>Benington (2011) | Foco das instituições públicas em criar valor para sociedade de forma que gere um bem-estar social (BENINGTON, 2011).                           |
| Porter e Kramer (2011)             | A criação de valor público é também responsabilidade dos gestores públicos (PORTER e KRAMER, 2011).   |

Quadro 2 – Resumo das afirmações de alguns autores quanto o valor público para este estudo.

(Conclusão)

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Meynhardt (2015)             | Valor público é definido como atendimento de qualquer demanda básica (MEYNHARDT, 2015).  |
| Bryson et al. (2017)         | Tanto a esfera pública, quanto a sociedade podem estimar o valor público (BRYSON et al., 2017).  |
| Vanleene et al. (2019)       | As exigências individuais e da sociedade são consideradas relevantes para o processo de criação de valor público (VANLEENE et al., 2019).  |
| Hartley et al. (2017)        | Abordam o valor público sobre três conceitos: valor público na visão da sociedade; valor público na visão das parcerias entre as organizações e a estratégia triângulo sendo uma ferramenta de análise (HARTLEY et al., 2017). Para este estudo é relevante o primeiro conceito. |
| Meynhardt e Jasinenko (2020) | O valor público é visto do indivíduo para a sociedade, sendo que o indivíduo percebe de valor para sociedade, também reconhece como valor para si (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020).   |

Fonte: Elaborado pela autora.

No contexto da presente pesquisa, modelo de valor público que será utilizado é dos autores Meynhardt; Jasinenko (2020). Que teve como base para o seu modelo as teorias do estudioso Johannes Erich Heyde (1926), a respeito do conceito de valor (MEYNHARDT; BARTHOLOMES 2011). O modelo aborda as quatro dimensões do valor público: moral-ética, político-social, utilitarista-instrumental e hedonista-estético, o qual já foi descrito acima (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020).

Diante desta perspectiva, as autoras Bernadette Besta, Sandra Moffettb e Rodney McAdam (2019), realizaram uma pesquisa a respeito da criação de valor em um contexto da gestão pública, sendo que o objetivo foi verificar os principais componentes da saliência e analisar como a saliência dos stakeholders contribui no valor público, no seus diferentes aspectos e fases, em um cenário de serviço público. Os resultados da pesquisa mostraram, que através de uma gestão pública eficaz, é possível se desenvolver maiores níveis de criação de valor público nos stakeholders.

Wirtz, Bernd W., Kubin, Pascal R. M. e Weyerer, Jan C. (2021), pesquisaram sobre inovação no modelo de gestão pública. Os autores enfatizam em seu estudo que esse fenômeno de inovação ocorreu por conta da atender as necessidades dos stakeholders. Porém, os autores relatam que o estudo apresenta algumas fragilidades e se encontra em estágio embrionário, ou seja, ainda carece de aprofundamento bibliográfico. Em seus resultados, os autores relatam que a inovação pode contribuir com o valor público na gestão pública.

#### 2.4 ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDER FUNCIONÁRIO

O primeiro estudo que aborda a respeito do tema engajamento no trabalho surgiu na década de 1990, com a publicação do autor Kahn, sendo este o pioneiro a conceituar o termo engajamento (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Engajamento no trabalho, segundo Kahn (1990) é definido como o processo em que o indivíduo executa das atividades laborais sem perceber que o tempo passou, ou seja, causa uma sensação prazerosa. Dessa forma, engajamento no trabalho está diretamente relacionado com o perfil do sujeito, que engloba tanto seu estado físico quanto suas emoções e a forma como ele se articula no desempenho de suas funções.

O engajamento no trabalho trata da interação do stakeholder com seu trabalho, levando em consideração as relações que têm com seus colegas, gestores e a organização como um todo (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). Pode se apontar que quando essa interação é eficaz no setor público, os stakeholders funcionários sentem-se envolvidos em exercer seus papéis mais participativos, de modo a contribuir com a criação das tramitações políticas (NABATCHI e BLOMGREN AMSLER, 2014).

Outro fato que é importante destacar que de acordo com Formiga et al. (2019) entende-se por engajamento no trabalho quando o sujeito se encontra com entusiasmado e conseqüentemente envolvido com as atividades da instituição. Em vista disso, Magnan et al. (2016) afirma que o sujeito engajado relaciona bons sentimentos aos exercer suas atividades profissionais.

Para Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014) o perfil de um indivíduo engajado é definido por um profissional dinâmico e responsável, que desempenha suas funções laborais com empenho e eficiência. Assim, como é possível o engajamento no trabalho, segundo

Schaufeli et al. (2009) o engajamento contribui positivamente para realização do trabalho, desencadeando fatores como vigor, dedicação e absorção.

Convém, ainda, mencionar que vigor trata a respeito de o indivíduo se manter disposto a se empenhar mesmo diante de desafios, com energia e resiliência (SONNENTAG et al., 2012). Já, dedicação diz a respeito da pessoa possuir animo e motivação para as atividades laborais, que despertam bons sentimentos (SONNENTAG et al., 2012). Absorção é o indivíduo permanece empenhado e dedicado na realização de seu trabalho (SONNENTAG et al., 2012). Pauli et al. (2017) assinala que engajamento está ligado ao bem-estar tanto físico como mental do sujeito, que interfere nas três dimensões do engajamento no trabalho: vigor, absorção e dedicação.

Isso vem ao encontro de Magnan et al. (2016) que concluiu que engajamento está diretamente relacionado como os indivíduos se sentem e desempenham suas funções, do que meramente em resultados mensuráveis e aplicáveis das instituições. Por isso, o engajamento desperta aspectos positivos como: bem-estar, satisfação, motivação e entusiasmo, ocasionando um reconhecimento do indivíduo com o seu trabalho (FIORENTIN; STEFANO; DE SOUZA SANTOS, 2020). Cabe também citar Siqueira et al. (2014) que determinaram engajamento tem sua base nas crenças, no vigor e absorção do envolvimento da pessoa nas suas funções laborais.

Uma outra abordagem, proposta por Martinsa, Costa, Siqueira (2016) abordam a respeito de engajamento e desengajamento no trabalho. Assim sendo, o engajamento possui uma característica positiva, pois a pessoa desempenha suas funções com êxito. Porém, o desengajamento é um aspecto negativo, por conta de o indivíduo deixar de realizar suas atividades. A exemplo de Martinsa, Costa, Siqueira, que também trataram de desengajamento, Schaufeli e Bakker (2004), por sua vez, indagam que desengajamento pode ser considerado Burnout, que consiste em um desgaste da pessoa em relação ao desempenho do seu trabalho, que pode gerar tanto a sua ineficiência no trabalho, quanto o seu adoecimento.

Também ao analisar o desengajamento Magnan et al. (2016) relatam que o desengajamento ocorre devido a altas exigências das organizações, sem dar as devidas ferramentas ao colaborador, gerando assim desgaste e adoecimento do indivíduo. Corroborando com que foi dito as relações no trabalho e o clima organizacional estão diretamente ligados no desencadeamento da síndrome de Burnout (PÊGO e PÊGO, 2016).

Com o exposto referente às temáticas criação de valor público e engajamento no trabalho, é possível identificar que há uma relação entre elas. Por isso, a pesquisa proposta buscou identificar a relação entre a criação de valor público e o engajamento dos stakeholders de uma Gestão Municipal do estado do RS.

### 3 MÉTODO

Neste tópico, será apresentado os procedimentos metodológicos que serão utilizados com o intuito de realizar o que foi proposto no estudo. Inicialmente, mostra-se a caracterização da pesquisa. Logo em seguida, demonstra-se o método que será utilizado na coleta de dados e nas análises e avaliação dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza descritiva, de cunho quantitativo. Uma pesquisa de natureza descritiva, segundo Gil (2007, p. 42) “visa determinar a descrição do público-alvo ou fenômeno estudado e pode fazer conexões com as variáveis.”

No que se refere à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Malhotra (2011) aborda que as pesquisas quantitativas buscam mensurar os dados e entender a problemática da pesquisa, utilizando métodos estatísticos. Desse modo, Gil (2008) aponta que as pesquisas quantitativas visam questionamentos diretos aos pesquisados buscando entendimento de seu comportamento e sendo assim possibilita diminuir a heterogeneidade dos dados trazendo uma maior confiabilidade para os resultados pela escolha de uma estrutura pré-definida.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo foi composta por servidores públicos pertencentes à gestão Municipal de Santa Maria do estado do RS, totalizando cerca de 3.624 (três mil, seiscentos e vinte e quatro) servidores públicos municipais, onde aplicou-se os questionários de criação de valor público e engajamento no trabalho. Enfatiza-se que para tornar a pesquisa viável, diante de processos burocráticos, que desse modo, resultaram em pouco tempo para aplicação da pesquisa, optou-se por aplicar a pesquisa nas secretárias municipais de Gestão e Modernidade Administrativa, Mobilidade Urbana, Controladoria, Cultura, Esporte e Lazer, Assistência de Desenvolvimento e Sistema de informação.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para aplicar a pesquisa foi utilizado um questionário de Escala de Valor público (EVP), proposta de Meynhardt e Jasinenko (2020), um questionário de Escala de Engajamento no trabalho (EET)- Utrecht Work Engagement Scale (UWES), proposta de Schaufeli (2007b) e um questionário de identificação do perfil da população pesquisada, conforme o quadro 3. Sendo que a aplicação dos questionários ocorreu de forma online, no ano de 2021, no período de novembro a janeiro, tendo em vista como público-alvo os servidores públicos da Prefeitura de Santa Maria. Justifica-se a prefeitura de Santa Maria pela relevância de pesquisas que busquem soluções para os empecilhos encontrados na gestão pública, de forma a encontrar processos e ações que auxiliem os funcionários e a organização com esses desafios (PASSOS, 2016). O público-alvo também se justifica pelo fato de no setor público manter os servidores engajados tem sido desafiador (BASSO, 2020). Corroborando, existem poucos estudos baseados em engajamento no trabalho no setor público e que analisam diferentes situações organizacionais (BORST, 2018).

Dessa forma, para a coleta dos dados com os servidores públicos municipais, formulou-se um quadro de resumo da coleta de dados. Apresenta-se o Quadro 3, com o devido resumo da coleta de dados.

Quadro 3 – Resumo da coleta de dados

| <b>Etapas</b>          | <b>Processos</b>                        |
|------------------------|---|
| População-alvo         | 3.624 servidores públicos municipais    |
| Aplicação              | Questionários online                    |
| Pré-teste              | 36 respondentes                         |
| Secretarias analisadas | 7 secretarias, localizadas no município |
| Amostra                | 226 respondentes                        |
| Amostragem             | Por conveniência                        |
| Período                | novembro, dezembro e janeiro            |

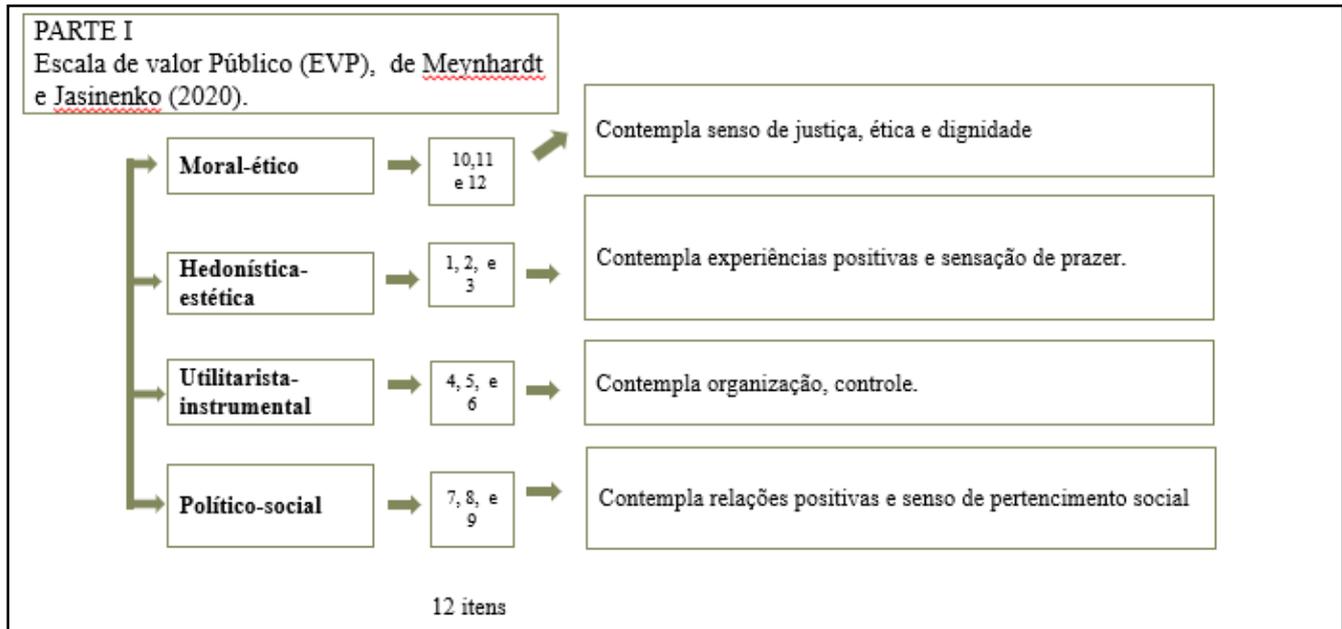
Fonte: Elaborado pela autora.

Após, apresentar de forma resumida a coleta de dados passa-se para os questionários adotados para a coleta de dados.

### **3.3.1 Instrumento de coleta de dados**

A criação de valor público consiste na mensuração do valor público através da Escala de valor Público (EVP), composta por 12 itens, de Meynhardt e Jasinenko (2020). Essa escala é classificada do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (“Discordo Totalmente”) a 6 (“concordo totalmente”), com a pontuação mais alta indicando maior concordância com o item. Esses 12 itens estão divididos em 4 dimensões: moral-ética, hedonística-estética, utilitarista-instrumental, político-social. A primeira é dimensão moral-ético que visa "um valor compartilhado coletivamente atribuído a pessoalidade e o que significa ser humano” (MEYNHARDT, 2015, p. 154). A segunda dimensão é hedonístico-estético que aborda "um valor compartilhado coletivamente atribuído a prazer e o que significa criar uma experiência positiva” (MEYNHARDT, 2015, p. 154). A terceira dimensão é utilitarista-instrumental que apresenta "um valor compartilhado coletivamente atribuído a utilidade e o que significa criar um benefício de forma eficiente” (MEYNHARDT, 2015, p. 154). Por último, a quarta dimensão é a político-social que representa "um valor compartilhado coletivamente atribuído aos relacionamentos e o que significa estabelecer relações de grupo positivas” (MEYNHARDT, 2015, p. 154). Para Meynhardt e Jasinenko (2020, p.6) “no geral, com avaliações de valor público embutidas na estrutura quadridimensional de necessidades básicas, podemos abordar o campo amplo e complexo dos valores públicos de forma abrangente e de forma estruturada.” Na figura 2 apresenta-se as quatro dimensões da escala de valor Público com seus respectivos itens.

Figura 1 – Quatro dimensões da Escala de Criação de Valor Público

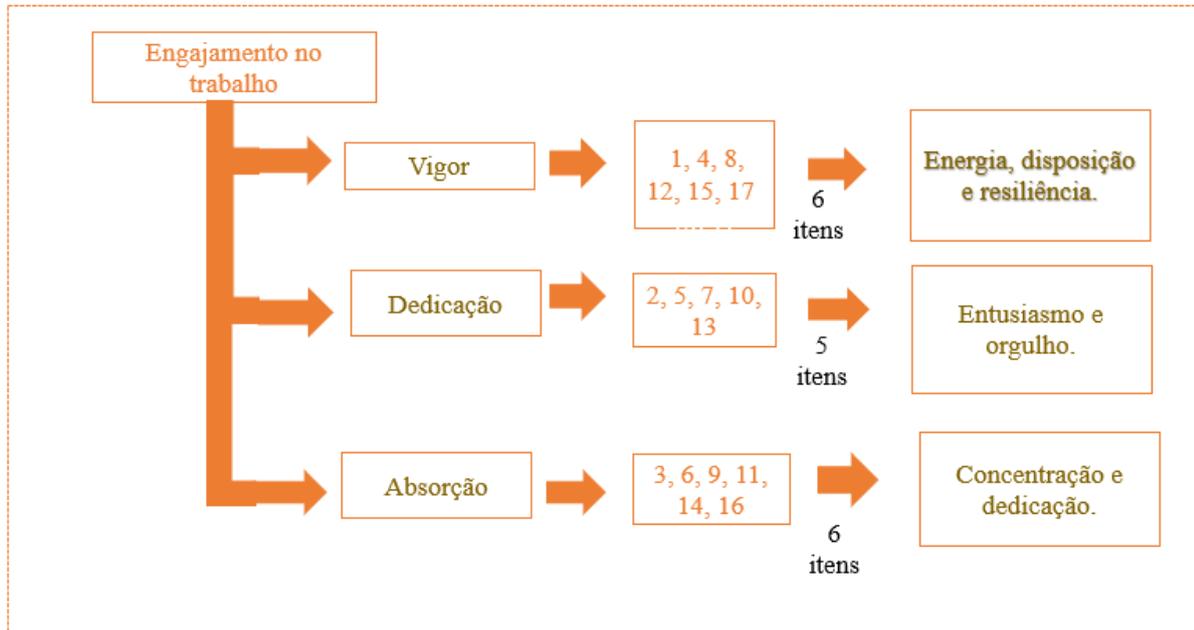


Fonte: adaptado de Meynhardt e Jasinenko (2020).

Para avaliar o engajamento no trabalho, foi utilizada a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli et al. (2007b), composta por dezessete itens. Essa escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (0 = Nunca / Nenhuma vez, 1 = Quase nunca / Algumas vezes por ano, 2 = raramente / Uma vez ou menos por mês, 3 = Às vezes / Algumas vezes por mês, 4 = Muitas vezes / Uma vez por semana, 5 = Quase sempre / Algumas vezes por semana, 6 = Sempre / Todos os dias). O engajamento no trabalho é um aspecto positivo, relacionado com a saúde mental e física do indivíduo, através de suas vivências na organização (SCHAUFELI e SALANOVA, 2007).

Na figura 2, apresenta-se as três dimensões de engajamento no trabalho e a síntese das características.

Figura 2 – Três dimensões de Engajamento no Trabalho



Fonte: Adaptado de Schaufeli (2007).

Quadro 4 – Representação do Protocolo de Pesquisa

| PARTES  | QUESTÕES | MEDE   |
|---|----------|--|
| I – Escala de valor público (EVP), em anexo.              | 12       | Visa identificar a percepção dos stakeholders a respeito do valor público.   |
| II – Escala de Engajamento no trabalho (EET), em anexo.   | 17       | Visa identificar o nível de engajamento dos stakeholders funcionários.   |
| III – Identificação do perfil dos respondentes, em anexo. | 13       | Visa caracterizar o perfil dos respondentes, tal como gênero, idade, escolaridade, natureza do cargo, chefia, tempo de atuação na instituição. |
| <b>Total: 42 itens</b>                                    |          |  |

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.3.2 Processos da Validação de face ou conteúdo**

Para a próxima etapa foi necessário a realização de validação de face ou conteúdo recomendada por diversos autores. Segundo Sireci (1998) o processo de validade de face ou conteúdo deve ser realizado em todos os instrumentos, como questionários de personalidade, surveys, testes de educação, inventários, quando trata-se da área de ciências sociais. Complementando, de acordo com Beaton et al. (2007) sugerem as seguintes fases para o processo de validação de conteúdo: tradução inicial, síntese das traduções, tradução novamente para língua de origem, revisão por comitê de especialistas e pré-teste. Na sequência, segue as fases de validação até a concretização da versão final dos instrumentos.

### **3.3.3 Tradução da escala**

O idioma das escalas de valor Público (EVP), de Meynhardt e Jasinenko (2020), e da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli et al. (2007) é o inglês. Para aplicar as escalas no Brasil, foi preciso traduzi-las. Por isso, inicialmente, as escalas foram traduzidas com a ferramenta de tradução do site Google Tradutor. Posteriormente, as escalas foram enviadas para um especialista em inglês, com graduação em Letras - Licenciatura - Habilitação em inglês e Literaturas da Língua Inglesa, para que ele verificasse a versão original e a traduzida pelo google tradutor e fizesse os ajustes e sugestões necessárias.

Dessa forma, a versão traduzida pelo especialista foi comparada com o instrumento original pela pesquisadora. A versão dessa etapa foi comparada, e as divergências resolvidas de acordo com entendimento da pesquisadora, de modo a permitir alterações na versão enviada aos especialistas. Nesta fase, somente a escala de engajamento no trabalho foram necessárias algumas adaptações, como é possível verificar no quadro 5.

Quadro 5 – Versão traduzida por especialista em inglês

| Questões Originais   | Questões traduzidas pelo especialista   |
|--|---|
| 1. No meu trabalho, sinto que estou explodindo de energia                    | 1. No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia.                 |
| 2. Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.                | 2. Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.                 |
| 3. O tempo voa quando estou trabalhando.                                     | 3. O tempo voa quando estou trabalhando.                                      |
| 4. No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.                               | 4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.                                |
| 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.                                    | 5. Sou entusiasmado pelo meu trabalho.  |
| 6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.                      | 6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor                        |
| 7. Meu trabalho me inspira.  | 7. Meu trabalho me inspira.   |
| 8. Quando eu acordo de manhã, tenho vontade de trabalhar.                    | 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de trabalhar.                    |
| 9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                              | 9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                               |
| 10. Tenho orgulho do trabalho que faço.                                      | 10. Tenho orgulho do trabalho que faço.                                       |
| 11. Estou imerso no meu trabalho.  | 11. Estou imerso no meu trabalho.   |
| 12. Posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez.       | 12. Consigo continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez.      |
| 13. Para mim, meu trabalho é desafiador.                                     | 13. Para mim, meu trabalho é desafiador.                                      |
| 14. Eu me empolgo quando estou trabalhando.                                  | 14. Eu me empolgo quando estou trabalhando.                                   |
| 15. No meu trabalho sou muito resiliente mentalmente.                        | 15. No meu trabalho sou muito resiliente mentalmente.                         |
| 16. É difícil me desligar do meu trabalho.                                   | 16. É difícil me desligar do meu trabalho.                                    |
| 17. No meu trabalho sempre perseverarei, mesmo quando as coisas não vão bem. | 17. No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. |

Fonte: elaborada pela autora.

### 3.3.3 Análise dos especialistas

Após a fase de adaptação dos itens das escalas originais, por meio das sugestões do especialista em inglês, foi desenvolvido um questionário no word para a fase de validação de face. Segundo Haynes, Richard, Kubany (1995) afirmam que a validação de face (ou conteúdo) é definida como a forma de avaliar o nível em que cada item do instrumento é mensurado, e como este é importante e significativo para aquele construto que está sendo avaliado.

Nessa fase, para avaliar a validade de face (ou conteúdo), da versão adaptada pelo especialista em inglês, foi enviada por e-mail com uma carta de apresentação e o instrumento a sete profissionais especialistas da área de stakeholders. Assim, foi solicitado que analisassem os instrumentos atentamente e sugerissem melhorias.

Para a validação e análise de cada questão dos instrumentos foi solicitado, aos especialistas, que respondessem uma escala numérica do tipo likert de quatro pontos da seguinte maneira: (1) Não Representativo; (2) Item necessita de grande revisão para ser representativo; (3) Item necessita de pequena revisão para ser representativo; (4) Representativo. Desse modo, foram orientados dessa forma: caso a sua escolha seja pelas alternativas 2 ou 3, peço a gentileza de indicar a sua sugestão de melhoria na questão. Participaram efetivamente dessa fase quatro especialistas da área de stakeholders (todos doutorandos em administração e pesquisadores da área). Portanto, uma nova versão dos instrumentos foi formulada após a contribuição dos especialistas, conforme os quadros, 6, 7 e 8.

Quadro 6 - Versão final da escala de valor público

| Dimensões   | Original   | Versão Final  |
|---|--|---|
| <b>Hedonística-estética</b> “ <i>um valor compartilhado coletivamente atribuído a prazer e o que significa criar uma experiência positiva</i> ”                 | 1- A Gestão Municipal contribui para a qualidade de vida da cidade.          | 1- A Gestão Municipal contribui para a qualidade de vida da cidade (por exemplo: opções lazer, saúde, bem-estar). |
|   | 2- A Gestão Municipal é agradável para as pessoas.                           | 2- A Gestão Municipal é agradável para as pessoas (por exemplo: contribui para experiências positivas).           |
|   | 3- A Gestão Municipal é prazerosa para as pessoas.                           | 3- A Gestão Municipal é prazerosa para as pessoas (no sentido de satisfazer as necessidades da população).        |
| <b>Utilitarista-instrumental</b> “ <i>um valor compartilhado coletivamente atribuído a utilidade e o que significa criar um benefício de forma eficiente.</i> ” | 4- A Gestão Municipal é profissionalmente reconhecida.                       | 4- A Gestão Municipal é profissionalmente reconhecida (por exemplo: efetiva e eficiente nas suas ações).          |
|   | 5- A Gestão Municipal é economicamente viável.                               | 5- A Gestão Municipal é economicamente viável (possui um desempenho financeiro confiável para a sociedade).       |
|   | 6- A Gestão Municipal tem um bom desempenho.                                 | 6- A Gestão Municipal tem um bom desempenho para a sociedade.   |
| <b>Político-social</b> “ <i>um valor compartilhado coletivamente atribuído aos relacionamentos e o que significa estabelecer relações de grupo positivas.</i> ” | 7- A Gestão Municipal contribui para a coesão social na cidade.              | 7- A Gestão Municipal contribui para a união social na cidade.  |
|   | 8- A Gestão Municipal contribui para a cooperação na cidade.                 | 8- A Gestão Municipal contribui para a cooperação na cidade.  |
|   | 9- A Gestão Municipal tem um efeito positivo nas relações sociais na cidade. | 9- A Gestão Municipal tem um efeito positivo nas relações sociais na cidade.                                      |
| <b>Moral-ética</b> “ <i>um valor compartilhado coletivamente atribuído a personalidade e o que significa ser humano</i> ”                                       | 10- A Gestão Municipal se comporta decentemente.                             | 10- A Gestão Municipal se comporta decentemente.  |
|   | 11- A Gestão Municipal é justa.  | 11- A Gestão Municipal é justa.   |
|   | 12- A Gestão Municipal atua de maneira eticamente correta.                   | 12- A Gestão Municipal atua de maneira eticamente correta.  |

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 6 apresenta as dimensões do questionário, a versão original e a versão final do instrumento valor público, após a análise detalhada dos especialistas. Assim, as questões 1, 2, 3 foram complementadas para facilitar a compreensão do que queríamos dizer com qualidade de vida, agradável e prazerosa. Já as questões 4, 5 houve a necessidade de exemplificar o que seria profissionalmente reconhecida e economicamente viável, respectivamente. Optou-se na questão 7 por substituir a palavra coesão por união social, para facilitar o entendimento do respondente.

Quadro 7 - Versão final da escala de Engajamento No Trabalho

| <b>Dimensões</b>  | <b>Original</b>   | <b>Versão Final</b>   |
|---|---|---|
| <b>Vigor</b> <i>“trata a respeito de o indivíduo se manter disposto a se empenhar mesmo diante de desafios, com energia e resiliência.”</i> | 1- No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia                  | 1- No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia                  |
|   | 4- No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.                                | 4- No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.                                |
|   | 8- Quando me levanto de manhã, tenho vontade de trabalhar.                    | 8- Quando me levanto de manhã, tenho vontade de trabalhar.                    |
|   | 12- Consigo continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez.      | 12- Consigo continuar trabalhando por períodos muito longos.                  |
|   | 15- No meu trabalho sou muito resiliente mentalmente.                         | 15- No meu trabalho sou muito forte mentalmente.                              |
|   | 17- No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. | 17- No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. |
| <b>Dedicação</b> <i>“diz a respeito de a pessoa possuir animo e motivação para as atividades laborais, que despertam bons sentimentos.”</i> | 2- Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.                 | 2- Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.                 |
|   | 5- Sou entusiasmado pelo meu trabalho.  | 5- Sou entusiasmado pelo meu trabalho.  |
|   | 7- Meu trabalho me inspira.   | 7- Meu trabalho me inspira.   |
|   | 10- Tenho orgulho do trabalho que faço.                                       | 10- Tenho orgulho do trabalho que faço.                                       |
|   | 13- Para mim, meu trabalho é desafiador.                                      | 13- Para mim, meu trabalho é desafiador.                                      |
| <b>Absorção</b> <i>“diz a respeito de a pessoa possuir animo e motivação para as atividades laborais, que despertam bons sentimentos.”</i>  | 3- O tempo voa quando estou trabalhando.                                      | 3- O tempo voa quando estou trabalhando.                                      |
|   | 6- Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.                       | 6- Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.                       |
|   | 9- Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                               | 9- Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                               |
|   | 11- Estou imerso no meu trabalho.   | 11- Quando estou trabalhando fico imerso.                                     |
|   | 16- É difícil me desligar do meu trabalho.                                    | 16- É difícil me desligar do meu trabalho.                                    |

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 7 apresenta a versão original e a versão final da escala de engajamento no trabalho, após a análise e sugestões dos especialistas. Desse modo, a questão 12 foi modificada para garantir uma melhor compreensão. Já, para questão 15 houve a necessidade de substituir o termo resiliente por forte para facilitar o entendimento do pesquisado. Optou-se na questão 11 por alterar a frase, para facilitar a compreensão do respondente.

Quadro 8 – Versão final do questionário de caracterização do perfil dos respondentes

| <b>Questões Originais</b>       | <b>Versão Final</b>                |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Sexo                            | Gênero                             |
| Idade                           | Idade                              |
| Escolaridade                    | Escolaridade                       |
| Area de atuação                 | Area de atuação                    |
| Tempo de atuação na instituição | Tempo de atuação na instituição    |
|                                 | Natureza do cargo:                 |
|                                 | Houve mudança de cargo?            |
|                                 | Exerceu cargo de chefia?           |
|                                 | Ascensão de carreira?              |
|                                 | Qual departamento de atuação?      |
|                                 | Carga Horaria de trabalho          |
|                                 | Trabalho interno ou externo?       |
|                                 | Qual público trabalha diretamente? |

Fonte: Elaborada pela autora.

O quadro 8 apresenta as questões iniciais de caracterização de perfil dos respondentes (versão original), a após análise dos especialistas, foi aderido as sugestões de aumentar os itens do questionário, como é possível verificar na tabela acima (versão final).

### 3.4 MEDIÇÃO

#### 3.4.1 Pré-teste

Inicialmente, os instrumentos de coleta de dados foram submetidos a um pré-teste com uma pequena amostra, para averiguação da semântica dos questionários. Os pesquisados participantes do pré-teste serão retirados da amostra final dos questionários (PASQUALI, 2003; SIMON, 2009; CLARO, CLARO, AMÂNCIO, 2008; GABRIEL, 2011).

Segundo Guillemín, et al. (1993) o pré-teste busca através de uma parte da amostra pesquisada que respondeu o questionário, averiguar se há algum erro ou disparidade na tradução. Corroborando Beaton, et al. (2000) afirmam, no processo do pré-teste é possível verificar pelas questões respondidas a concordância e proporção das respostas.

Além disso, de acordo com Zeisel (2006), o pré-teste, for submetido de forma correta, por exemplo, ter pesquisados racionais, indica efetividade do método, até mesmo para encontrar falhas no estudo de forma geral, assim podendo ser corrigir antes de dar seguimento no estudo.

Nesse sentido, primeiramente o pré-teste foi realizado com dois respondentes, com a finalidade de verificar a validade de conteúdo da pesquisa, ou seja, se o questionário estava semanticamente correto e se houve alguma dificuldade de entendimento ao respondê-lo. Desse modo, ao questionar os pesquisados quanto as questões relatadas acima, os mesmos disseram estar tudo de acordo com a semântica e também não encontraram nenhuma dificuldade de responder os itens do questionário. Assim, o pré-teste tem a possibilidade de verificar erros de entendimento do questionário inicial, fazendo com que o estudo seja compreendido por todos de uma forma geral (ONO et al., 2015).

Após essa etapa inicial, os questionários foram submetidos a uma amostra de 36 respondentes com o objetivo de resolver problemas da pesquisa, como por exemplo, compreensão das dimensões e problemas como estar em coerência com a realidade dos pesquisados. Desse modo, os respondentes foram orientados a relatar problemas e questionamentos caso surgissem ao responder os questionários. Dessa forma, salienta-se que nenhum dos respondentes do pré-teste foi incluído na coleta final dos dados.

Nessa fase, a coleta de dados foi aplicada no programa SPSS e submetida a alguns testes estatísticos, como teste KMO e Bartlett e alfa de croanbac, objetivando a confiabilidade dos dados. Portanto nessa fase, após a análise estatística inicial satisfatória, foi possível submeter a pesquisa a todos os respondentes pretendidos.

### 3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

#### 3.5.1 Variável de Controle

A variável de controle deste estudo refere-se aos dados do perfil dos respondentes, que são: idade, chefia e natureza do cargo (MEYNHARDT E JASINENKO, 2020); (SCHAUFELI, 2007b). Para a mensuração da idade, os pesquisados foram convidados a indicar sua idade em anos completos. Nesse sentido, de acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vazques (2013) relatam que com o passar do tempo, os indivíduos possuem mais esclarecimento quanto as suas demandas, exercendo suas atividades laborais em prol de suas vontades.

Em relação a variável exerceu cargo de chefia foi codificada da seguinte maneira: 1. Sim; 2. Não. Dessa forma, o cargo de chefia possui um papel importante no suporte tanto para a organização quanto para os funcionários (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2011). Já, para mensuração de natureza do cargo foi codificado da seguinte forma: 1= Concursado(a) e 2 = Confiança. Segundo Macedo (2007) e Nielsen (2006) em seus estudos encontraram que o tipo do cargo afeta o desempenho das atividades, a autonomia e o significado do trabalho.

#### 3.5.2 Variável Dependente

A variável dependente desta pesquisa refere-se a engajamento no trabalho com o foco no stakeholder funcionário, sendo que a variável foi criada através das médias das questões. Desse modo, o engajamento no trabalho é mensurado através das suas três dimensões: vigor

(seis itens), dedicação (5 itens) e absorção (6 itens) (SCHAUFELI 2007b; SCHAUFELI et al. 2002b).

### 3.5.3 Variável Independente

A variável independente deste estudo refere-se à criação de valor público. Assim, a análise das quatro dimensões, foram através das médias de cada uma das dimensões. Sendo esta variável composta por quatro dimensões: moral-ética, hedonística-estética, utilitarista-instrumental, político-social (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020).

Equação das Variáveis:

$$\text{Engajamento} = \beta \text{valor Público} + B \text{controles} + \text{Erros}$$

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados foram organizados em uma planilha eletrônica, no programa Office Excel, criando, assim, um banco de dados para, posteriormente, ser analisado eletronicamente com o auxílio dos programas *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Primeiramente, foram utilizadas estatísticas descritivas para responder os objetivos da pesquisa. A estatística descritiva entende a manipulação dos dados para sintetizá-los ou discorrê-los, sem avançar, ou seja, sem interferir no comportamento dos dados (FREUND e SIMON, 2000). Em seguida, foi realizada análise de confiabilidade das escalas dos questionários, utilizando como indicador interno o *Alpha de Croanbach*. Finalmente, foi realizada análise de regressão, onde os construtos foram criados através das médias das questões. Segundo LEVINE et al. (2005), é preciso adotar alguns padrões para o modelo de regressão. As dummies são itens qualitativos que são retratados em categorias ou vinculados em grupos, porém foram convertidas em itens quantitativos via sistema de codificação para dessa forma possibilitar a análise dos dados (COHEN et al. 2003). Os padrões servem de métricas da regressão, que são: linearidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos, independência dos erros. Como síntese dos passos das análises dos dados, conforme os objetivos da pesquisa, segue representado no quadro 9.

Quadro 9- Análise dos dados conforme os objetivos da pesquisa.

| <b>Objetivos</b>  | <b>Protocolo de Pesquisa</b> | <b>Análise dos resultados</b>   |
|---|------------------------------|---|
| Avaliar a relação entre criação de valor público e o engajamento dos stakeholders.                                  | EVP                          | Análises descritivas.   |
| Avaliar a percepção dos stakeholders quanto o engajamento;  | UWES                         | Análises descritivas.   |
| Identificar as dimensões da criação de valor público que contribuem para o engajamento dos stakeholders servidores; | EVP; UWES                    | Análises descritivas, análise de confiabilidade e análise de regressão. |
| Caracterização do perfil dos respondentes.  | Parte IV                     | Análises descritivas.   |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico apresenta-se os resultados do presente estudo considerando os objetivos propostos inicialmente. Busca-se também contribuir com a discussão dos resultados, baseada na literatura científica. A fim de responder os resultados da pesquisa, inicialmente, apresenta-se uma breve caracterização do perfil pessoal e laboral dos 226 respondentes (item 4.1), de forma descritiva. Previamente, optou-se pela aplicação à estatística descritiva das variáveis referentes ao perfil dos servidores, método que busca sintetizar e descrever dados da amostra (FREUND, 2006). Na segunda parte da pesquisa (item 4.2), buscou-se apresentar análise de valor público, com as médias e desvio padrão das dimensões de valor público. Já, na terceira parte da pesquisa (item 4.3), buscou-se apresentar análise de engajamento no trabalho, com as médias e desvio padrão das dimensões de engajamento.

Após, na sequência aborda-se a correlação (item 4.4) entre valor público, suas dimensões, e o engajamento no trabalho, dessa forma as variáveis foram vinculadas a um método estatístico com o teste de correlação paramétrico de Pearson. Visando encontrar a relação entre duas variáveis, isto é, um coeficiente de correlação.

Finalmente, foi realizada a análise de regressão (item 4.5) com o objetivo de verificar a variável dependente “engajamento no trabalho” com a expressão das médias das dimensões do valor público e os itens de controle. A análise de regressão, segundo Hair Jr. et al. (2004) é aplicada de forma confirmatória para os fenômenos, porque, através da análise da regressão é possível verificar se existe uma relação de causa e efeito com fenômeno pesquisado (variável dependente) interligando a dimensão de efeito com os seus itens elucidativos, ou também nomeados de causas (variáveis independentes).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

A fim de atender o objetivo da pesquisa, optou-se primeiramente por caracterizar o perfil dos respondentes, abordou-se a análise descritiva dos dados, e para demonstrar fez-se a utilização de tabelas de frequência e medida descritiva (DANCEY; REIDY, 2006). Participaram da pesquisa 226 servidores municipais que estavam alocados em sete secretarias da gestão municipal, a tabela 5 a seguir tem o panorama percentual e média entre o gênero

masculino e o feminino, idades e de quantos tem ensino médio, graduação incompleta, graduação, pós-graduação.

Tabela 1- Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: Gênero, Idades e Escolaridade

| Variáveis            | Total (n=226) |
|----------------------|---------------|
| <b>Gênero</b>        |               |
| Feminino             | 81 (35,8%)    |
| Masculino            | 145 (64,2%)   |
| <b>Idades</b>        |               |
| De 18 a 42 anos      | 57 (25,2%)    |
| De 43 a 47 anos      | 57 (25,2%)    |
| De 48 a 54 anos      | 61 (27,0%)    |
| De 55 a 67 anos      | 51 (22,6%)    |
| <b>Escolaridade</b>  |               |
| Ensino Fundamental   | 7 (3,1%)      |
| Ensino Médio         | 29 (12,8%)    |
| Graduação Incompleta | 13 (5,8%)     |
| Graduação            | 101 (44,7%)   |
| Pós-graduação        | 76 (33,6%)    |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos dados pessoais dos 226 respondentes, observa-se na Tabela 1, que a maior concentração dos respondentes foi do gênero masculino com o total de 145 servidores municipais (64,2%), enquanto o gênero feminino foi de 81 servidoras municipais (35,8%). Em relação às idades a maior parte encontra-se na faixa de 48 a 54 anos, com 61 respondentes da pesquisa (27,0%), 57 respondentes (25,2%) têm de 18 a 42 anos, 57 respondentes (25,2%) tem de 43 a 47 anos e 51 respondentes (22,6%) de 55 a 67 anos.

Em relação a escolaridade, grande parte dos servidores municipais 101 (44,7%) possuem graduação, seguido de 76 (33,6%) com pós-graduação, 29 (12,8%) com ensino médio, 13 (5,8%) com graduação incompleta, e sete (3,1%) com ensino fundamental. Dessa forma, sintetizada pode-se dizer que a amostra da presente pesquisa é maioria do gênero masculino, com idade de 48 a 54 anos, e, quanto a escolaridade, graduação.

Na sequência, apresenta-se a tabela 2 com o panorama de frequências e percentual, das secretárias de atuação que são: Controladoria, Cultura, Desenvolvimento social, Esporte e lazer, Gestão e Modernização Administrativa, Informação, Mobilidade Urbana e Saúde. Também na

tabela 6, é tratado a respeito do tempo de atuação, classificado em: de 1 a 4 anos, de 5 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos e mais de 30 anos.

Tabela 2 - Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: secretaria de atuação e o tempo de atuação na instituição

| Variáveis                            | Total (n=226) |
|--------------------------------------|---------------|
| <b>Secretária de atuação</b>         |               |
| Controladoria                        | 13 (5,8%)     |
| Cultura                              | 22 (9,7%)     |
| Desenvolvimento Social               | 47 (20,8%)    |
| Esporte e Lazer                      | 23 (10,2%)    |
| Gestão e Modernização Administrativa | 29 (12,8%)    |
| Informação                           | 13 (5,8%)     |
| Mobilidade Urbana                    | 75 (33,2%)    |
| Saúde                                | 4 (1,8%)      |
| <b>Tempo de atuação</b>              |               |
| De 1 a 4 anos                        | 28 (12,4%)    |
| De 5 a 10 anos                       | 49 (21,7%)    |
| De 11 a 20 anos                      | 75 (33,2%)    |
| De 21 a 30 anos                      | 53 (23,5%)    |
| Mais de 30 anos                      | 21 (9,3%)     |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a secretaria de atuação, verifica-se na tabela 2, que houve uma maior alocação de 75 servidores municipais (33,2%) na secretaria mobilidade de urbana, 47 (20,8%) na secretaria de desenvolvimento social, 29 (12,8%) na secretaria de Gestão e Modernização Administrativa, 23 (10,2%) na secretaria de Esporte e Lazer, 22 (9,7%) na secretaria de Cultura, 13 (5,8%) na secretaria de controlaria, 13 (5,8%) na secretaria de informação e 4 servidores municipais (1,8%) na secretaria de saúde.

A respeito dos dados laborais dos servidores municipais pesquisados, quanto ao tempo de atuação na instituição, que a boa parte está a 11 a 20 anos, registrando 75 servidores municipais (33,98%), seguido por 21 a 30 anos com 53 servidores municipais (23,5%), 49 (21,7%) de 5 a 10 anos, 28 (12,4%) de 1 a 4 anos e 21 (9,3%) a mais de 30 anos, e um (0,19%). É possível verificar que na amostra da pesquisa prevalecem servidores municipais com um tempo intermediário de profissão (11 a 20 anos), seguido por um público de muitos anos de profissão (21 a 30 anos).

A seguir, apresenta-se a tabela 3 com a frequência e o percentual da distribuição dos servidores municipais em relação aos 23 departamentos de atuação verificados.

Tabela 3 – Distribuição dos servidores municipais quanto ao departamento atuação

| Variáveis                           | Total (n=226) |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Departamento de atuação</b>      |               |
| Administrativo                      | 55 (24,3%)    |
| Agente de obra                      | 2 (0,9%)      |
| Agência de Fiscalização de trânsito | 27 (11,7%)    |
| Ambulatório                         | 3 (1,1%)      |
| Arquivista                          | 1 (0,4%)      |
| Assessoria                          | 1 (0,4%)      |
| Assistência social                  | 22 (9,7%)     |
| Auxiliar de serviços gerais         | 6 (2,7%)      |
| Auxiliar de operações               | 4 (1,8%)      |
| Controladoria                       | 9 (4,0%)      |
| Coordenadoria                       | 11 (4,9%)     |
| Cultura                             | 2 (0,9%)      |
| Departamento de trânsito            | 11 (4,9%)     |
| Engenharia de tráfego               | 1 (0,4%)      |
| Esporte                             | 2 (0,9%)      |
| Eventos                             | 6 (2,7%)      |
| Gestão                              | 35 (12,2%)    |
| Gerência                            | 2 (0,9%)      |
| Motorista                           | 6 (2,7%)      |
| Operacional                         | 9 (4,0%)      |
| Educação no trânsito                | 3 (1,1%)      |
| Recepção                            | 7 (3,1%)      |
| Relações Públicas                   | 1 (0,4%)      |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme é possível observar na tabela 3, os servidores municipais atuam em diversos departamentos. De acordo com os dados, verifica-se que um número considerável dos respondentes, ou seja, 55 (24,3%) são do departamento administrativo. Destacam-se ainda, 35 (12,2%) no departamento de gestão, 27 (11,7%) no departamento de fiscalização de trânsito, 22 (9,7%) no departamento de assistência social, no departamento de Coordenadoria e de trânsito, tem-se 11 (4,9%) servidores em cada, 9 (4,0%) no departamento de controladoria e operacional, 7 (3,1%) no departamento de recepção, nos departamentos de Auxiliar de serviços gerais, Eventos, Motorista tem-se 6 (2,7%) servidores em cada, 4 (1,8%) no departamento de Auxiliar de operações, 3 (1,1%) no departamento de Ambulatório e educação no trânsito e no departamento de Agente de obra, esporte e gerência tem-se 2 (0,9%). Para os departamentos de

Arquivista, Assessoria, Engenharia do tráfego, e Relações públicas tem-se apenas 1 (0,4%) de servidores municipais em cada.

Em continuação, na tabela 4 foram apresentadas as frequências e percentual dos respondentes quanto a natureza do cargo, se houve mudança de cargo, se exerceram cargo de chefia, se houve ascensão de carreira, qual a carga Horária Semanal, se exercem trabalho, interno, externo ou ambas e qual público que trabalham diretamente, se interno ou externo.

Tabela 4 - Tabela de frequências e percentual dos respondentes para as variáveis: Natureza do Cargo, houve mudança de cargo, exerceu cargo de chefia, Ascensão de carreira, Carga Horária Semanal, Exerce trabalho, Qual público trabalha diretamente.

| Variáveis  | Total (n=226)                           |
|--|---|
| <b>Natureza do Cargo</b><br>Concursado(a)<br>Confiança                       | 194 (85,8%)<br>32 (14,2%)               |
| <b>Houve mudança de cargo</b><br>Não<br>Sim                                  | 201 (88,9%)<br>25 (11,1%)               |
| <b>Exerceu cargo de chefia</b><br>Não<br>Sim                                 | 183 (81,0%)<br>43 (19,0%)               |
| <b>Ascensão de carreira</b><br>Não<br>Sim                                    | 160 (70,8%)<br>66 (29,2%)               |
| <b>Carga Horária Semanal</b><br>20 horas<br>40 horas                         | 3 (1,3%)<br>223 (98,7%)                 |
| <b>Exerce trabalho</b><br>Ambos<br>Externo<br>Interno                        | 114 (50,4%)<br>67 (29,6%)<br>45 (19,9%) |
| <b>Qual Público trabalha diretamente</b><br>Público Geral<br>Público interno | 173 (76,5%)<br>53 (23,5%)               |

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito da tabela 4, é possível observar que em relação a natureza do cargo, houve concentração de 194 servidores municipais (85,8%) concursados(as), 32 (14,2%) cargo de

confianças. Quanto a mudança de cargo dos servidores municipais pesquisados, a concentração encontra-se em não houve mudança com 201 servidores municipais (88,9%), seguido por 25 (11,1%) onde houve mudança de cargo. Exerceu cargo de chefia foi outro questionamento abordado. A maioria dos respondentes afirmou que não exerceu cargo de chefia, registrando 183 (81,0%), seguido por 43 (19,0%) que já exerceu cargo de chefia. Quando questionados a respeito de ascensão de carreira, a maioria respondeu 160 (70,8%) que não houve ascensão, seguido de 66 (29,2%) que já obtiveram ascensão de carreira. Quanto a carga horária semanal, a concentração encontra-se em 40 horas com 223 servidores municipais (98,7%), seguidos pelos 3 (1,3%) que tem carga horária semanal de 20 horas. Exerce trabalho, interno, externo ou ambos foi outro questionamento abordado. Boa parte respondeu que exerce trabalho em ambos 114 (50,4%), seguido por 67 (29,6%) que exerce trabalho externo e 45 (19,9%) que exerce trabalho interno. Por fim, 173 dos servidores municipais (76,6%) trabalham diretamente com o público geral e 53 servidores municipais (23,5%) trabalham diretamente com o público interno.

Diante dos dados sociodemográficos referentes a parte de perfil, de forma sintetizada pode-se observar que a amostra da presente pesquisa é maioria do gênero masculino, com idade de 48 a 54 anos, e, quanto a escolaridade, graduação. Segundo, Novaes et al. (2016), afirma de acordo com a faixa de idades existe particularidades, tais como: diferenças de visões, percepções e de comportamentos, que impactam tanto positivamente quanto negativamente nos relacionamentos institucionais.

Em relação aos dados laborais como secretaria de atuação e tempo de atuação prevaleceu, a secretaria de Mobilidade urbano, fato que se justifica por ser a secretaria com maior número de servidores municipais. Quanto ao tempo de atuação na instituição o dado mais relevante foi de 21 a 30 anos de atuação. Assim, com o passar do tempo os indivíduos buscam ter maior lucidez quanto aos seus desejos, conseqüentemente trabalham em prol de atender suas demandas (SCHAUFELI; DIKJSTRA e VASQUEZ, 2013).

Além disso, os dados ocupacionais: como natureza do cargo predominou a natureza de cargo concursado(a). Em relação a se houve mudança de cargo, a maioria dos respondentes afirmou que não. Quanto ao cargo de chefia, uma minoria afirmou ter ocupado cargo de chefia. Quando questionado sobre a Ascensão de carreira a maioria respondeu que não ocorreu ascensão na sua carreira. Quanto a carga horária semanal, a maioria encontra-se exercendo 40 horas semanais. Exerce trabalho, interno, externo ou ambos foi outro questionamento abordado. Grande parte respondeu que exerce trabalho em ambos. Por fim, a maioria dos servidores municipais trabalham diretamente com o público geral.

## 4.2 ANÁLISE DA ESCALA DE VALOR PÚBLICO

Serão apresentadas quatro tabelas com os respectivas dimensões e resultados que compõem a Escala de Valor Público (EVP): hedonística-estética, utilitarista-instrumental, político-social e moral-ética. Na Tabela 5 foi detalhada a dimensão hedonística-estética, com as médias e o desvio padrão. Sendo que a dimensão hedonístico-estético aborda "um valor compartilhado coletivamente atribuído a prazer e o que significa criar uma experiência positiva" (MEYNHARDT, 2015, p. 154).

Tabela 5 – Dimensão hedonística-estética e seus itens

| Dimensão             | Itens  | Média | Desvio padrão |
|----------------------|--|-------|---------------|
| Hedonística-estética | A Gestão Municipal contribui para a qualidade de vida da cidade. | 5,66  | 0,64          |
|                      | A Gestão Municipal é agradável para as pessoas.                  | 5,48  | 0,84          |
|                      | A Gestão Municipal é prazerosa para as pessoas.                  | 5,38  | 0,90          |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 5 observa-se que na dimensão hedonística-estética, a maior média está localizada no item: A Gestão Municipal contribui para a qualidade de vida da cidade. (5,66), ou seja, os servidores municipais consideram de forma geral que a gestão municipal contribui na qualidade de vida das pessoas. Em contrapartida os respondentes obtiveram a menor média em relação ao item: A Gestão Municipal é prazerosa para as pessoas. (5,38), os respondentes não consideram tanto que a gestão municipal contribui de alguma forma para o prazer das pessoas.

Quanto aos desvios padrão, no geral e por item foram baixos, variando de 0,64 a 0,90, mostrando pouca oscilação na opinião dos pesquisados.

A seguir, apresenta-se a tabela 6 com a dimensão utilitarista-instrumental com os seus devidos itens, suas médias e os desvios padrão. Sendo que a dimensão é utilitarista-instrumental que apresenta "um valor compartilhado coletivamente atribuído a utilidade e o que significa criar um benefício de forma eficiente" (MEYNHARDT, 2015, p. 154).

Tabela 6 – Dimensão Utilitarista-instrumental e seus itens

| Dimensão                  | Itens   | Média | Desvio padrão |
|---------------------------|---|-------|---------------|
| Utilitarista-instrumental | A Gestão Municipal é profissionalmente reconhecida. | 5,38  | 0,91          |
|                           | A Gestão Municipal é economicamente viável.         | 5,36  | 1,02          |
|                           | A Gestão Municipal tem um bom desempenho.           | 5,48  | 0,82          |

Fonte: Dados da pesquisa

Através da tabela 6, observa-se a segunda dimensão é Utilitarista-instrumental. A maior média está localizada no item: A Gestão Municipal tem um bom desempenho (5,48), onde demonstra que os pesquisados acreditam que a gestão municipal tem um bom desempenho.

Já a menor média é em relação ao item: A Gestão Municipal é economicamente viável (5,36), dessa forma demonstra que eles não estão totalmente de acordo que a gestão municipal é economicamente viável.

Quanto aos desvios padrão, no geral e por item foram baixos, variando de 0,82 a 1,02, mostrando pouca alterabilidade nas respostas dos pesquisados.

Já a tabela 7 apresenta os resultados referentes a dimensão Político-social, com as suas médias e os desvios padrão de seus itens. Sendo que a dimensão político-social representa "um valor compartilhado coletivamente atribuído aos relacionamentos e o que significa estabelecer relações de grupo positivas" (MEYNHARDT, 2015, p. 154).

Tabela 7 – Dimensão Político-social e seus itens

| Dimensão        | Itens   | Média | Desvio padrão |
|-----------------|---|-------|---------------|
| Político-social | A Gestão Municipal contribui para a coesão social na cidade.              | 5,49  | 0,77          |
|                 | A Gestão Municipal contribui para a cooperação na cidade.                 | 5,58  | 0,68          |
|                 | A Gestão Municipal tem um efeito positivo nas relações sociais na cidade. | 5,51  | 0,75          |

Fonte: Dados da pesquisa

A terceira dimensão trata-se da Político-social, que de acordo com a tabela 7, o item com maior média é: A Gestão Municipal contribui para a cooperação na cidade (5,58), onde

aponta que respondentes percebem que a gestão municipal contribui com a cooperação na cidade.

Com média menor, mas ainda bem próxima, encontra-se o item: A Gestão Municipal tem um efeito positivo nas relações sociais na cidade (5,51), ou seja, eles consideram que a gestão municipal contribui de forma positiva nas relações sociais da cidade.

Quanto aos desvios padrão, no geral e por item foram baixos, variando de 0,68 a 0,77, demonstrando pouca instabilidade na opinião dos pesquisados.

Já a tabela 8 apresenta os resultados referentes a dimensão Moral-ética, com seus devidos itens, suas médias e os desvios padrão. Sendo que a dimensão moral-ética visa "um valor compartilhado coletivamente atribuído a personalidade e o que significa ser humano" (MEYNHARDT, 2015, p. 154).

Tabela 8 – Dimensão Moral-ética e seus itens

| Dimensão    | Itens  | Média | Desvio padrão |
|-------------|--|-------|---------------|
| Moral-ética | A Gestão Municipal se comporta decentemente.           | 5,57  | 0,64          |
|             | A Gestão Municipal é justa.                            | 5,54  | 0,72          |
|             | A Gestão Municipal atua de maneira eticamente correta. | 5,57  | 0,76          |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na tabela 8, observa-se que a dimensão Moral-ética apresenta, a maiores médias nos itens: A Gestão Municipal se comporta decentemente e A Gestão Municipal atua de maneira eticamente correta (5,57), ou seja, os respondentes consideram que a gestão municipal tem um comportamento decente e atua eticamente correta diante da sociedade.

Já com média menor, porém bem próxima dos itens anteriores é: A Gestão Municipal é justa (5,54), demonstram que os respondentes percebem a gestão municipal justa.

Quanto aos desvios padrão, no geral e por item foram baixos, variando de 0,64 a 0,76, mostrando pouca variação nas respostas dos pesquisados.

### 4.3 ANÁLISE DA ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Nesta seção serão apresentadas três tabelas com as respectivas dimensões que compõem a Escala de Engajamento no Trabalho (EET): Vigor, Dedicção e Absorção.

Na tabela 9 foi detalhada a dimensão Vigor, com as médias e os desvios padrão correspondente a cada um dos itens. Assim, a dimensão vigor trata a respeito de o indivíduo se manter disposto a se empenhar mesmo diante de desafios, com energia e resiliência. (SONNENTAG et al., 2012).

Tabela 9 – Dimensão Vigor e seus itens

| Dimensão | Itens   | Média | Desvio padrão |
|----------|---|-------|---------------|
| Vigor    | No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia.                | 5,01  | 0,93          |
|          | No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.                               | 5,14  | 0,82          |
|          | Quando me levanto de manhã, tenho vontade de trabalhar.                   | 5,23  | 0,71          |
|          | Consigo continuar trabalhando por períodos muito longos.                  | 5,10  | 0,98          |
|          | No meu trabalho sou muito forte mentalmente.                              | 5,18  | 1,00          |
|          | No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. | 5,36  | 0,76          |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 9, observa-se os itens da dimensão Vigor, onde a menor média está localizada no item: No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia (5,01). Assim sendo, demonstra que mesmo sendo a menor média entre os itens, os respondentes sentem energia quando estão trabalhando.

Com a maior média encontra-se o item: No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. (5,36), os pesquisados consideram preservar mesmo diante das situações adversas que possam surgir no ambiente de trabalho.

Já a tabela 10 apresenta os resultados das médias e os desvios padrão referentes a dimensão Dedicção. Dessa forma, a dimensão dedicação diz a respeito de a pessoa possuir animo e motivação para as atividades laborais, que despertam bons sentimentos (SONNENTAG et al., 2012).

Tabela 10 – Dimensão dedicação e seus itens

| Dimensão  | Itens  | Média | Desvio padrão |
|-----------|--|-------|---------------|
| Dedicação | Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito. | 5,29  | 0,80          |
|           | Sou entusiasmado pelo meu trabalho.                        | 5,19  | 0,82          |
|           | Meu trabalho me inspira.                                   | 5,06  | 0,92          |
|           | Tenho orgulho do trabalho que faço.                        | 5,42  | 0,75          |
|           | Para mim, meu trabalho é desafiador.                       | 5,10  | 1,09          |

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda dimensão é dedicação, que de acordo com a tabela 10, pode-se constatar que o item com média menor é: Meu trabalho me inspira (5,10). Isso demonstra que os indivíduos de forma geral consideram que o trabalho que desempenham lhe causam inspiração.

Em seguida com a maior média está o item: Tenho orgulho do trabalho que faço (5,42), ou seja, os respondentes consideram ter orgulho do trabalho que desempenham.

Já a tabela 11 apresenta os resultados das médias e os desvios padrão dos itens que compõem a dimensão absorção. Desse modo, a dimensão Absorção significa que o indivíduo permanece empenhado e dedicado na realização de seu trabalho (SONNENTAG et al., 2012).

Tabela 11 – Dimensão Absorção e seus itens

| Dimensão | Itens  | Média | Desvio padrão |
|----------|--|-------|---------------|
| Absorção | O tempo voa quando estou trabalhando.                | 5,14  | 0,88          |
|          | Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor. | 4,75  | 1,31          |
|          | Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.         | 5,27  | 0,72          |
|          | Quando estou trabalhando fico imerso.                | 5,20  | 0,92          |
|          | É difícil me desligar do meu trabalho.               | 4,79  | 1,32          |

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da tabela 11, observa-se a dimensão absorção, no qual a maior média está localizada no item: Sinto-me feliz quando trabalho intensamente (5,27). Demonstra que os respondentes de forma geral se sentem felizes com o trabalho que desempenham, mesmo em momentos que exijam mais dedicação dos respondentes.

A menor média foi o item: Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor. (4,75). O que demonstra que os respondentes muitas vezes costumam trabalhar, esquecendo tudo a sua volta.

#### 4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

Nesta seção será apresentada a existência de correlação entre a criação de valor público, suas dimensões, e o engajamento no trabalho, sendo assim as variáveis foram impelidas ao teste de correlação de pearson. Além disso, para as correlações serem significativas, devem apresentar valores menores que 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009).

##### 4.4.1 Correlação entre o as dimensões de Valor Público e o Engajamento

Apresenta-se na sequência a tabela 12, com a matriz de correlação e as significâncias entre criação de valor público, suas dimensões, engajamento no trabalho e idade.

Tabela 12 – Matriz de correlação e as significâncias de Engajamento no trabalho, Criação de Valor público e suas dimensões e idade

| Matriz             | Significância     |                   |                    |                |             |         |
|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------|---------|
|                    | Engajamento Geral | Valor Hedonístico | Valor Utilitarista | Valor Político | Valor Moral | Idade   |
| Engajamento Geral  | 1                 | 0,474**           | 0,429**            | 0,560**        | 0,357**     | 0,244** |
| Valor Hedonístico  | 0,474**           | 1                 | 0,494**            | 0,519**        | 0,497**     | -0,008  |
| Valor Utilitarista | 0,429**           | 0,494**           | 1                  | 0,521**        | 0,401**     | -0,009  |
| Valor Político     | 0,560**           | 0,519**           | 0,521**            | 1              | 0,621**     | 0,26    |
| Valor Moral        | 0,357**           | 0,497**           | 0,401**            | 0,621**        | 1           | 0,52    |
| Idade              | 0,244**           | -,008             | -,009              | 0,26           | ,052        | 1       |

Correlações significativas ( $p < 0,05$ ); altamente significativas ( $p < 0,001$ );  $n=226$ .

Fonte: Dados de pesquisa.

Constata-se na tabela 12, a matriz de correlação sendo assim, observa-se que o valor hedonístico, valor utilitarista, valor político, valor moral e a variável idade possuem uma relação positiva e significativa com engajamento no trabalho. Ou seja, que a maioria das correlações entre os construtos foram associações positivas, o que indica haver relação direta entre estas. Quanto ao engajamento geral este apresenta correlação positiva e estatisticamente significativa com o valor público nas suas quatro dimensões e idade, identificando tais relações de modo geral como significativas e positivas; o que demonstra que quanto maior o engajamento, maior o valor público e vice-versa.

Além disso, foi possível verificar a correlação, e conseqüentemente a significância, das cinco dimensões para o engajamento no trabalho (geral). A dimensão valor político ( $p = 0,560$ ) foi a que apresentou maior correlação positiva, fato que justifica por se tratar de uma organização pública. Após, foi a dimensão valor hedonístico ( $p = 0,474$ ) que apresenta a segunda maior correlação positiva, sendo que esta dimensão está relacionada ao sentimento de prazer e significado na realização das atividades do trabalho. Seguida da dimensão valor utilitarista ( $p = 0,429$ ) que visa ser benéfica e eficiente. Na seqüência, a dimensão valor moral ( $p = 0,357$ ) que objetiva pessoalidade e humanização. Por último, a variável idade ( $p = 0,244$ ) também contribui, porém de forma moderada e positiva, ou seja, quanto maior a idade, maior o engajamento no trabalho. Ademais, “a correlação positiva entre idade e engajamento no trabalho fica evidente quando associado à etapa de carreira em que o sujeito se encontra” (MAGNAN et al., 2016). Também, quanto maior o valor político, maior será o engajamento no trabalho, quanto maior o valor hedonístico maior o engajamento e assim sucessivamente.

#### 4.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Com o objetivo de identificar a influência das dimensões e das variáveis, apresenta-se os resultados da regressão linear múltipla. Para a estimação do modelo de regressão linear, ocorreu a estimação por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) e método pairwise. O modelo estimado é descrito na tabela 13.

Tabela 13 – Resultados da regressão múltipla por Mínimos Quadrados Ordinários pelo método pairwise, estimada para a percepção de engajamento no trabalho

| Variáveis          | Coefficientes não padronizados | Erro padrão | Sig   | Vif   |
|--------------------|--------------------------------|-------------|-------|-------|
| Valor Hedonístico  | 0,187                          | 0,63        | 0,003 | 1,692 |
| Valor Utilitarista | 0,134                          | 0,54        | 0,015 | 1,531 |
| Valor Político     | 0,413                          | 0,76        | 0,000 | 2,005 |
| Valor Moral        | -0,51                          | 0,70        | 0,463 | 1,793 |
| Dummy Chefia       | 0,199                          | 0,97        | 0,040 | 1,136 |
| Dummy Natureza     | -0,264                         | 0,106       | 0,000 | 1,108 |
| Idade              | 0,22                           | 0,05        | 0,013 | 1,074 |

Fonte: dados da pesquisa.

Criou-se uma análise onde a variável dependente é a dimensão engajamento do trabalho e as variáveis independentes são as 4 dimensões significativas obtidas da correlação anterior e as dummies: chefia, natureza e idade. Na análise de regressão estima-se analisar todas as variáveis em conjunto. Desse modo, “análise de regressão é um processo poderoso e flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes” (MALHOTRA, 2011, p.458).

Assim, o resultado demonstra um  $R^2$  ajustado de 0,459, ou seja, as variáveis independentes explicam cerca de 45,9% da variável dependente, equivalido pelo nível de engajamento no trabalho. No teste anova, o teste F atingiu um valor de 26,45 com significância de 0,000, representando que o modelo é significativo de forma geral. Dessa forma, apresenta o Sig menor do que 0,05, assim rejeito  $H_0$ . Portanto, existe pelo menos um coeficiente angular diferente de zero. Em outras palavras o modelo de regressão existe e eu posso continuar a análise de regressão.

Para analisar a multicolinearidade, verificou-se os índices VIF, que como demonstrados na tabela 17, ficaram próximos de 1, confirmando a ausência de multicolinearidade.

Analisando primeiro o sig dos coeficientes, para os sig menor que 0,05, rejeito  $H_0$ , ou seja, os coeficientes são significativos, indicando que a variável independente contribui para explicar a variável dependente. Para os sig menor que 0,05 interpreta-se o coeficiente padronizado (beta) quanto ao valor sinal e teoria. Verificando os coeficientes que expressam influência no sentido da relação de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente, observou-se que três dimensões e três itens apresentaram uma relação positiva e significativa em relação ao engajamento do trabalho. Destaca-se que o de maior influência no engajamento no trabalho é a dimensão valor político, com o coeficiente (0, 413). Sendo que

apenas a dimensão valor moral-ética não apresentou uma relação significativa com o engajamento do trabalho.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico apresenta-se a discussão dos resultados da análise de regressão linear, com o objetivo de compreender melhor os resultados obtidos. Nesse sentido, observou-se que a dimensão valor hedonístico-estética influencia para o engajamento no trabalho, fato que vai de encontro com os estudos de Meynhardt e Jasinenko (2020) segundo os autores o valor hedonístico-estética visa mensurar o prazer, sendo este mensurado facilmente através da comunicação, dessa forma revelando ser uma prioridade para os indivíduos, diante de outras demandas. Este resultado demonstra que a instituição pública estudada promove prazer aos seus stakeholders funcionários, dessa forma eles sentem vontade em executar suas atividades laborais na instituição e conseqüentemente acabam engajados com o seu trabalho.

A dimensão valor utilitarista apresentou um bom nível de significância para o engajamento no trabalho, de acordo com Meynhardt e Jasinenko (2020) caso os indivíduos desconheçam em detalhes a situação financeira da instituição, pelos menos eles têm uma ideia quanto ao bem-estar da instituição. Desse modo, este resultado representa que a instituição pública pesquisada demonstra ter um bom desempenho financeiro, trazendo uma segurança para os stakeholders funcionários, assim contribuindo para o engajamento no trabalho.

Finalmente a dimensão político-social, apresentou a maior significância dentre as dimensões, sendo assim, a dimensão visa em uma instituição, auxiliar na cooperação das relações, no sentimento de identificação e nos relacionamentos positivos (MEYNHARDT e JASINENKO, 2020). Dessa forma, significa que a dimensão político-social é a que está mais presente para os stakeholders funcionários e também a que mais contribui para o engajamento no trabalho. Além do que se trata de uma organização pública, que tem por objetivo trabalhar em prol da sociedade.

Salienta-se ainda que as variáveis sociodemográficas como exerceu cargo de chefia, natureza do cargo e idades que foram significativas para a construção da percepção de engajamento no trabalho. Sendo assim, a mais significativa foi natureza do cargo para o engajamento no trabalho, de modo que a maioria dos indivíduos da amostra são concursados(as), sendo assim a estabilidade do emprego e financeira são aspectos que estão dentro dos sonhos das pessoas (BRITO et al., 2018). Assim, ter uma estabilidade empregatícia,

gera sentimento de segurança, estabilidade que contribui para o engajamento do stakeholder funcionário.

Na sequência, idades foi significativamente positiva para engajamento no trabalho, diante disso baseado no estudo de Vazquez et al. (2015), as faixas de idades possuem uma relação de significância e positiva com o engajamento no trabalho. Este resultado está relacionado com quanto mais idade o stakeholder funcionário possui, mais engajado no trabalho ele se encontra.

Por fim, a variável chefia apresentou boa significância em relação ao engajamento no trabalho, nesse sentido cargo de chefia proporciona sentido e sentimento de compromisso, desse modo os valores dos colaboradores estão interligados com a ideologia da instituição, proporcionando motivação, pertencimento e orgulho para a equipe (PAARLBERG E LAVIGNA 2010; TROTTIER, VAN WART E WANG 2008). Esse fenômeno pode estar associado aos atributos de liderança, autonomia, tomada de decisão e influência que são competências do cargo de chefia.

Diante dos resultados referentes a análise de regressão linear, de forma sintetizada pode-se observar principalmente que a dimensão Político-social é que mais contribui para o engajamento no trabalho. Em relação as variáveis sociodemográficas a que mais influência no engajamento no trabalho é a dummy natureza do cargo, no qual a maioria dos respondentes são concursados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral *identificar a relação entre criação de valor público e o engajamento dos stakeholders*. De um modo geral, constatou-se resultados positivos da criação de valor público e suas dimensões com relação ao engajamento no trabalho. Mais especificamente em relação as dimensões, primeiramente a dimensão valor hedonístico-estética impacta positivamente para o engajamento no trabalho, já a dimensão valor utilitarista apresentou um resultado satisfatório. A dimensão político-social apresentou a maior significância dentre as dimensões. Fato que se justifica, por ser tratar de uma gestão municipal, onde valores políticos e sociais fazem parte da conduta desta instituição. Tais resultados demonstram que quanto maior for a criação de valor público, maior será o engajamento dos stakeholder funcionários no trabalho.

Quanto aos objetivos específicos, primeiro buscou-se *avaliar a percepção dos stakeholders quanto a criação de valor público*. No que diz respeito as dimensões de criação valor público, identificou-se que a dimensão Hedonístico-estética e a dimensão político-social são relevantes para criar valor público para os stakeholders funcionários. Portanto, o que parece estar mais relacionado a criação de valor público, para os stakeholders funcionários, são senso de bem-estar, relações de cooperação.

Outro objetivo especificou deteve-se em *avaliar a percepção dos stakeholders quanto a engajamento*. No que diz respeito as dimensões de engajamento no trabalho, identificou-se que o a dimensão dedicação e a dimensão vigor são mais relevantes para gerar engajamento no trabalho dos stakeholders funcionários. Portanto, o que parece estar mais relacionado ao engajamento no trabalho, para os stakeholders funcionários, são os sentimentos que o trabalho proporciona significado e proposito, assim como energia para desenvolvimento de suas atividades laborais. Todavia, em um nível inferior de percepção, os stakeholders funcionários consideram a absorção, no qual proporciona animo e motivação para as atividades do trabalho.

Por fim o último objetivo foi *verificar as dimensões da criação de valor público que contribuem para o engajamento dos stakeholders servidores*. Dessa forma, foi possível verificar que as dimensões da criação de valor público possuem uma relação positiva e significativa em relação ao engajamento dos stakeholders servidores.

Como principal implicação e contribuição teórica dessa pesquisa, ressalta-se a relação das temáticas criação de valor público e engajamento no trabalho, no setor público. Já que essas duas temáticas ainda não haviam sido estudadas conjuntamente. Dessa forma, corroborando para o aprofundamento teórico dos temas.

Como contribuição prática dessa pesquisa, aponta-se uma menor influência da dimensão moral-ética no engajamento dos stakeholders funcionários. Desse modo, sugere-se a gestão pública estudada implementar ações que demonstrem a importância da moralidade e da ética na organização, de modo a contribuir para aumento do engajamento no trabalho.

Finalizando, aponta-se como uma das limitações desse estudo foi a amostra de apenas uma gestão municipal. Esta perspectiva torna-se um ponto limitante na pesquisa, pois a generalização dos resultados é restrita a realidade desta gestão municipal. Sugere-se, para estudos futuros, replicar esta pesquisa com uma amostra em diversas instituições públicas espalhadas pelo estado e até mesmo o país, com a finalidade de realizar análises comparativas. Outra limitação do estudo, foi o uso de apenas uma abordagem quantitativa para o estudo. Portanto, para pesquisa futura sugere-se também utilizar uma abordagem qualitativa, assim pode-se realizar entrevistas com uma amostra de gestão municipal, com o objetivo de investigar possíveis particularidades, que o presente estudo pode não ter identificado. Sugere-se também como pesquisa futura, aplicar este mesmo estudo sob perspectiva de um viés longitudinal, sendo que este tipo de estudo proporciona acompanhar os processos e as mudanças nos níveis de criação de valor público e nos níveis de engajamento no trabalho dos stakeholders deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- AL-TABBAA, O.; LEACH, D.; MARCH, J. Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 3, p. 657-678, 2014.
- ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 49-76, 2020.
- ARROW, K. M.; KRUZ. Investimento público, a taxa de retorno e fiscal ideal Política. Baltimore: Johns Hopkins Press, [1970] 2013.
- ALEXANDER, I. A. taxonomy of stakeholders: human roles in system development. **International Journal of Technology and Human Interaction**, v. 1, n. 1, p. 23-59, 2005.
- BAKKER, A. B. Strategic and proactive approaches to work engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, 2017.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI E. e SANZ-VERGEL, A. “Esgotamento e engajamento no trabalho: o JD-R Abordagem.” **Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional** v.1, p. 389–411, 2014.
- BASSO, C. **O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) – Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.
- BAJPAI, A. “Valor público” como uma estrutura normativa: análise comparativa e reformulação da cultura administrativa na Índia e no Nepal. *Revista Culturas Jurídicas*, v.3, n.6, p.1–24, 2016.
- BENINGTON, J. “De escolha privada a valor público.” p. 31-49 em *Public Value: Theory and Practice*, editado por J. Benington e MH Moore. Hampshire, Reino Unido: **Macmillan International Higher Education**, 2011.
- BENINGTON, J.; MARK, H. M. Public Value in Complex and Changing Times. In *Public Value: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
- BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.
- BEATON, D.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ M. B. Recommendations for the Cross-cultural adaptation of the DASH & QuickDASH Outcome Measures [Internet]. American Academy of Orthopaedic Surgeons and Institute for Work & Health; 2007.

BEST B.; MOFFETT S. e MCADAM R. Saliência das partes interessadas na cocriação de valor do setor público, *Public Management Review*, 2019.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocidade e desempenho da empresa. *Gestão Estratégica*, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BOZEMAN, B. **Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism**. Washington DC: Georgetown University Press, 2007.

BUSCH, T.; HAMPRECHT, J.; WADDOCK, S. Value (s) for whom? Creating value (s) for stakeholders. 2018.

BLIJLEVEN, W.; VAN HULST, M. How Do Frontline Civil Servants Engage the Public? Practices, Embedded Agency, and Bricolage. **The American Review of Public Administration**, p.1-15, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014a. Versão 1/2014.

BRITO, L. C. et al. **Biopsicossocial, organizacional e espiritual: proposição de um modelo de análise dos antecedentes contextuais de engajamento do trabalho**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and non-profit organization. San Francisco, CA: **Jossey-Bass**, 1995.

BRYSON, J. M.; CROSBY B. C.; BLOOMBERG L. “Governança de valor público: indo além do tradicional Administração Pública e a Nova Gestão Pública.” **Public Administration Review**, v.74, n.4, p. 445–56, 2014.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C; e BLOOMBERG, L. Discernindo e avaliando o valor público. **Valor público e administração pública**, v.1, 2015.

BRIDOUX, F.; e STOELHORST, J. W. Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. **Academy of Management Review**, v. 41, n.2, p.229-251, 2016.

CARVALHO, C. **A qualidade do serviço público: o caso da loja do cidadão**. (Dissertação de mestrado), 2008.

CASTRO, R. G., e AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic Management Journal**, v.36, n.1, p.137-147, 2015.

- CHAVES, L. V. R. **Clima, cultura e teoria do Stakeholder**: proposta de um plano de capacitação para o Poder Judiciário do Estado de Goiás. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Goiás, 2019.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CLARKSON, M. B. E. The management of stakeholder relationships in totalitarian and democratic societies. In: **Proceedings of the International Association for Business and Society**. p. 427-438, 1995.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289 – 300, out./nov./dez., 2008.
- COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 16, p. 111-120, 2011.
- COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resourcebased view and stakeholder bargaining power. **Organization science**, v. 10, n. 2, p. 119- 133, 1999.
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences. **Routledge**. New York, NY, ed.3, 2003.
- CROW, D. A.; BAYSHA, O. “Conservation” as a catalyst for conflict: Considering stakeholder understanding in policy making. **Review of Policy Research**, v. 30, n. 3, p. 302-320, 2013.
- DANCEY, C. P; REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DA SILVA, S. L. Stakeholders, recursos e criação de valor. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2011.
- DENHARDT, Robert B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DE MASCENA, K. M. C.; STOCKER, F. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 148, 2020.
- DE OLIVEIRA SANTOS, A. et al. Um indicador de valor público para melhor compreensão da accountability. 2019.
- DE OLIVEIRA, P. S.; BORDIGNON, L. S. Cidade educadora e gestão municipal democrática: constituição e experiências de municípios do norte gaúcho. **Revista Vagalume**, v. 2, n. 2, p. 64-75, 2022.
- DING, X.; LI, Q.; ZHANG, H.; SHENG, Z.; e WANG, Z. Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. **International Journal of Project Management**, v.35, n.4, p.543-556, 2017.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DONALDSON, T.; e WALSH, J. P. Rumo a uma teoria dos negócios. **Pesquisa em Comportamento Organizacional**, v.35, p. 181-207, 2015.

EPSTEIN, S. “Cognitive-Experiential Self-Theory of Personality.” **Manual abrangente de psicologia**, v.5, p. 159–84, 2003.

ELDOR, L. “Setor de serviço público: o local de trabalho compassivo - o efeito da compaixão e Estresse no engajamento, esgotamento e desempenho dos funcionários”. **Jornal da Administração Pública Research and Theory**, v.28, n.1, p.86–103, 2018.

FALQUETO, J.M.Z.; HOFFMANN, V.E.; GOMES, R. C. A influência dos stakeholders na implantação do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. **Anais. XXXVII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 7 a 11 set/2013**.

FERREIRA, G. A. G.; KNISS, C. T.; GABRIEL, M. L. D. S. **A educação ambiental no setor de saneamento básico: estudo da percepção dos empregados**. (Dissertação mestrado), 2014.

FORMIGA, N. S. et al. Escala de engajamento no trabalho. **Perspectivas em Psicologia**, v. 23, n. 1, p. 190-212, 2019.

FLETCHER, L.; BAILEY, C.; ALFES, K. e MADDEN, A. “Mind the Context Gap: A Critical Review of Engajamento no Setor Público e uma Agenda para Pesquisas Futuras”. **O Internacional Journal of Human Resource Management**, v.31, n.1, p. 6–46, 2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E., WICKS, A.C.; PARMAR, B. Teoria das partes interessadas e “a revisão do objetivo corporativo ited. ” **Organization Science** , v. 15 , p. 364-369, 2004.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; e Wicks, A. C. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success**. New Haven: **Yale University Press**, 2007.

FREEMAN, R. E. et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2010.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; e SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, v.59, n.2, p. 213-231, 2020.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 536, 2006.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FIORENTIN, B. E.; STEFANO, S. R.; DE SOUZA SANTOS, J. Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 48-63, 2020.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 137-147, 2015.

GABRIEL, M. L. D. S. **Difusão e adoção de tecnologia**: análise das relações de causalidade entre concepções e atitudes dos estudantes universitários do estado de São Paulo. (Tese de Doutorado). Unicamp Campinas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. Cross-cultural analysis of stakeholder identification in municipal districts. **Public Management Review**, v. 12, n. 1, p. 53-75, 2010b.

GUILLEMIN, F. BOMBARDIER, C.; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of healthrelated quality of life measures: literature review and proposed guidelines. *J Clin Epidemiol*, v. 46, n.14, p. 17–32, 1993.

HABERMAS, J. A transformação estrutural da esfera pública. Cambridge: **Polity Press**, 1962. [transl 1989].

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B. e SCHAUFELI, W. B. “Esgotamento e engajamento no trabalho entre Professores.” **Journal of School Psychology**, v.43, n.6, p. 495–513, 2006.

HAKANEN, J. J., SCHAUFELI W. B. e AHOLA, K. “O modelo de demandas de trabalho-recursos: A Estudo cruzado de três anos de esgotamento, depressão, comprometimento e envolvimento no trabalho.” **Work and Stress** v.22, n.3, p. 224–241, 2008.

KAHN, W. A. "Condições psicológicas de envolvimento pessoal e desligamento no trabalho". **Academy of Management Journal**, v. 33 n. 3, p. 692-724, 1990.

HAIR JR., J., ANDERSON, R., TATHAM, R., & BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 2005, Porto Alegre: Bookman.

HASNAS, J. The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 1, p. 19-42, 1998.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Gestão para as partes interessadas, funções de utilidade das partes interessadas e vantagem competitiva. **Diário de Gestão Estratégica**, v.31, n.1, p. 58–74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HARTLEY, J. et al. Towards an empirical research agenda for public value theory. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 670-685, 2017.

HAYNES, S. N.; RICHARD, D. C. S; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: a functional approach to concepts and methods. **Psychol Assess**; v.7, n. 3, p. 238-247, 1995.

HERNANDEZ, M. Em direção a uma compreensão da psicologia da mordomia. **Academia de Gestão Review**, v.37, n.2, p. 172–193, 2012.

HE, H.; ZHU, W.; e ZHENG, X. Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. **Journal of business ethics**, v.122, n.4, p.681-695, 2014.

- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 125-139, 2001.
- HILL, S.; WILKINSON, A. In search of TQM. **Employee Relations**, v.17, n.3, p. 8-25, 1995.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/>>, acesso: 26 de março 2021.
- IFAC. International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013.
- JAKOBSEN, M.; JENSEN, R. “Viés de método comum em estudos de gestão pública.” **Público Internacional Management Journal**, v.1, n.8, p. 3-30, 2015.
- JENSEN, M. C. Maximização de valor, teoria das partes interessadas e função objetivo corporativo. **Business Ethics Quarterly**, v.12, p. 235-256, 2002.
- JENSEN, M. C. Maximização de valor, teoria das partes interessadas e função objetivo corporativo. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 22, n.1, p. 32-42, 2010.
- JOHNSEN, A. Impactos do planejamento e gestão estratégicos no governo municipal: uma análise do levantamento subjetivo e da produção e eficiência objetivas. medidas na Noruega, **Public Management Review**, 2017.
- LIMA, E. G.; PERSCH, A. C. H.; RODRIGUES, S. C. Cidadão, no município de ariquemes. estado, sociedade e ética: um recorte da intercomunicação entre o poder público e o cidadão no município de ariquemes. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA**, v. 12, ed. esp., 2021.
- LEVINE, D. M.; BERENSON M. L.; STEPHAN D. Estatística: teoria e aplicações. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005.
- LERRO, A.; LINZALONE, R.; e SCHIUMA, G. Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, p. 350–361, 2014.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. SPE, p. 39-52, 2009.
- MACLEOD, D. e CLARKE, N. Engajando-se para o sucesso: melhorando o desempenho por meio do funcionário Noivado. Londres: **Escritório de Informações do Setor Público**, 2009.
- MACEDO, R. B. **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional** (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- MAGNAN, E. S. et al. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, 2016.

MENEZES, D. C.; VIEIRA, D. M.; SANTOS, A. P. A teoria dos stakeholders no Brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. **Revista Ibero Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 4, 2020.

MEYNHARDT, T. “Public Value inside: What is Public Value Creation?” **Jornal Internacional do Público Administração** v. 32, n.3–4, p. 192–219, 2009.

MEYNHARDT, T.; BARTHOLOMES, S. (De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground. **International Public Management Journal**, v.14, n.3, p. 284–308, 2011.

MEYNHARDT, T. “Public Value - Turning a Conceptual Framework into a Scorecard.” em *public Value and Public Administration*, editado por John M. Bryson, Barbara C. Crosby e Laura Bloomberg. Washington, DC: **Georgetown University Press**, p. 147-169, 2015.

MEYNHARDT, T.; JASINENKO, A. Measuring public value: scale development and construct validation. **International Public Management Journal**, p. 1-28, 2020.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; e WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 853-886, 1997.

MOTA, F. B. et al. Gestão estratégica: públicos, stakeholders e líderes de opinião. In: **Congresso de ciências da comunicação na região do centro-oeste**, p. 1-17, 2016.

MOORE, M. H. **Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H. **Recognizing valor público**. Boston: Harvard University Press, 2013.

MOORE, M. H; KHAGRAM, S. On creating public value: what business might learn from government about strategic management. **Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper** No.3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004.

NABATCHI, T.; e BLOMGREN, A. L. Público direto engajamento no governo local. **American Review of Public Administração**, v.44, n.4, p.63 – 88, 2014.

NIELSEN, S. K. **A Multisource model of perceived organizational support and performance** (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Tennessee, Knoxville, 2006.

NOVAES, T.; BERTOLAZZI, M. A.; ZANANDREA, G.; CAMARGO M. E. Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In: **Anais do XVII Amostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão do PPGA – UCS**. Caxias do Sul, 2016.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

ONO, Rosaria et al. Avaliação Pós-Ocupação: Pré-Teste de instrumentos para verificação do desempenho de Empreendimentos Habitacionais em sistemas construtivos inovadores. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 10, n. 1, p. 67-81, 2015.

PAULA, V., e NOGUEIRA, G. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. In **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p. 1-19, 2016.

PAULI, J. et al. Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

PASSOS, M. D. C. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo entre técnicos administrativos de duas instituições federais de ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Bahia, Salvador, 2016.

PAARLBERG, L. E.; e LAVIGNA, B. “Liderança transformacional e motivação do serviço público: Impulsionando o desempenho individual e organizacional. ” **Revisão da Administração Pública**, v.70, n.5, p. 710–718, 2010.

PÊGO, F. P. L.; PÊGO, D. R. Síndrome de burnout. **Rev. bras. med. trab**, p. 171-176, 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PHILLIPS, R. A. **Teoria das Partes Interessadas e Organizacional Ética**. Berrett-Koehler: San Francisco, CA, 2003.

PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; VIEIRA, A. L. Transparência das contas públicas: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade na UFSC. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 3, v. 1, n. 5, p. 135-146, jan./jun. 2006.

PRIEM, R. L. Uma perspectiva do consumidor sobre o valor criação. **Academy of Management Review**, v.32, n.1, p. 219–235, 2007.

PRIEM, R. L.; KRAUSE, R.; TANTALO, C.; e MCFADYEN, A. Promoting LongTerm Shareholder Value by “Competing” for Essential Stakeholders: A New, MultiSided Market Logic for Top Managers. **Academy of Management Perspectives**, 2019.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; e Crawford, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, v.53, n.3, p. 617-635, 2010.

RICHARDSEN, A. M., BURKE, R. J. e MARTINUSSEN, M. “Resultados de Trabalho e Saúde entre Policiais Oficiais: o papel mediador do cinismo policial e do engajamento”. **International Journal of Stress Management**, v.13, n.4, p. 555–574, 2006.

- ROUSSEAU, D. M. Contratos psicológicos e implícitos nas organizações. **Direitos e responsabilidades do funcionário Journal**, v.2, n.2, p. 121–139, 1989.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 887-910, 1997.
- RÜHLI, E.; SACHS, S.; SCHMITT, R.; e SCHNEIDER, T. Innovation in multistakeholder settings: The case of a wicked issue in health care. **Journal of Business Ethics**, v.143, n.2, p.289-305, 2017.
- SAKARYA, S. et al. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1710-1720, 2012.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SIRECI, S. G. The construct of content validity. *Soc Indic Res*; v.45, p. 83-117, 1999
- SIMON, F. O. **Percepção de Ciência: Relações entre conhecimentos, crenças, atitudes e fatores sócio-demográficos.** (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, 2bb
- SIQUEIRA, M. M. **Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão.** Porta Alegre: Artmed, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; e SOUZA, W. S. Engajamento no trabalho. In M. M. M. Siqueira, **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** p. 147-154, Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SONNENTAG, S. et al. Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842-853, 2012.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., e BAKKER, A. B. A medição de engajamento e esgotamento: Uma abordagem analítica de fator confirmatório de duas amostras. *Jornal da Felicidade Studies*, v.3, p.71-92, 2002b.
- SCHAUFELI, W., e SALANOVA, M. Engajamento no trabalho: um conceito psicológico emergente e seus implicações para as organizações. Em SW Gilliland, DD Steiner, & DP Skarlicki (Eds.), *Pesquisa em questões sociais na gestão v. 5: Gerenciando questões sociais e éticas nas organizações*, p. 135–177, 2007. Greenwich, CT: **Information Age Publishers.**
- SCHAUFELI, W. B. Work engagement in Europe: relations with national economy, governance and culture. **Organizational Dynamics Research**, v. 47, n.1, 2018.
- SCHAUFELI, W. B. Testes. 2007b. Disponível em: <http://www.Schaufeli.com> . Acesso em: 28 de março de 2021.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; e VAN RHENEN, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, v.30, n.7, p.893–917, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; e VAZQUEZ, A. C. Engajamento no trabalho. São Paulo, SP: **Casa do Psicólogo**, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Definindo e medindo o engajamento no trabalho: trazendo clareza ao conceito. **Engajamento no trabalho: um manual de teoria e pesquisa essenciais**, v. 12, p. 1-224, 2010.

TALBOT, C. Public value – the next ‘big thing’ in public management? **International Journal of Public Administration**, v.32, n.3–4, p.167–170, 2009.

TROTTIER, T.; M. WART, V.; e WANG, X. “Examinando a natureza e a importância da liderança em Organizações Governamentais.” **Public Administration Review**, v.68, n.2, p. 319–333, 2008.

VANDENABEELE, W.; RITZ, A.; e NEUMANN, O. Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. **In The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe**, p. 261-278, 2018.

VANLEENE, D.; VOETS, J.; VERSCHUERE, B. The co-production of public value in community development: can street-level professionals make a difference? **International Review of Administrative Sciences**, v. 86, n. 3, p. 582-598, 2020.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-usf**, v. 20, p. 207-217, 2015.

WADDOCK, S.; e RASCHE, A. Construindo a empresa responsável: onde visão e valores agregam valor. Palo Alto, CA: **Stanford University Press**, 2012.

WILLIAMS, I.; e SHEARER, H. “Appraising Public Value: Past, Present and Futures.” *Administração pública* v.89, n.4, p. 1367–84, 2011.

WRIGHT, G. H.; CHEW, C.; HINES, A. The relevance and efficacy of marketing in public and non-profit service management. **Public Management Review**, v. 14, n. 4, p. 433-450, 2012.

WIRTZ, B. W.; KUBIN, P. R. M.; e WEYERER, J. C. Business model innovation in the public sector: an integrative framework. **Public Management Review**, 2021.

ZEISEL, J. Inquiry by design: environment/behavior/neuroscience in architecture, interiors, landscape, and planning. Nova York: W. W. Norton, p. 400, 2006.

ZOLLO, M.; MINOJA, M.; e CODA, V. Toward an integrated theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.39 n.6, p.1753-1778, 2018.



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – Protocolo de Pesquisa**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO ACADÊMICO  
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, GOVERNANÇA E  
SOCIEDADE**

Este protocolo faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo “identificar como a criação de valor público afeta a percepção de engajamento dos stakeholders”. Leia atentamente as questões abaixo. Não existem respostas certas ou erradas e você não será identificado. As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Mestranda: Fernanda dos Santos Martinez |Orientadora: Profa. Dra. Greici Sarturi

## PARTE I – Instrumento de Valor Público

### Escala de Valor Público (EVP)

Abaixo, indique o quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre esta organização, usando o conceito de 6 pontos escala abaixo. Não há respostas certas ou erradas. Estamos interessados em seu ponto de vista individual. Você pode pensar na sua experiência anterior com o negócio principal desta organização (por exemplo, certos produtos ou serviços) como base para sua avaliação. Confie na sua intuição ao responder.

| 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                          |
|----------------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| <b>Discordo Totalmente</b> |   |   |   |   | <b>Concordo Totalmente</b> |

Para cada item, marque o número que melhor corresponde a sua resposta.

- Observe que quanto menor o número, mais você discorda da afirmativa e quanto maior o número, mais você concorda com a afirmativa.

| Questões  | Discordo Totalmente |   |   |   |   | concordo Totalmente |
|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 1. A Gestão Municipal contribui para a qualidade de vida da cidade (por exemplo: opções lazer, saúde, bem-estar). | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 2. A Gestão Municipal é agradável para as pessoas (por exemplo: contribui para experiências positivas).           | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 3. A Gestão Municipal é prazerosa para as pessoas (no sentido de satisfazer as necessidades da população).        | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 4. A Gestão Municipal é profissionalmente reconhecida (por exemplo: efetiva e eficiente nas suas ações).          | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 5. A Gestão Municipal é economicamente viável (possui um desempenho financeiro confiável para a sociedade).       | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 6. A Gestão Municipal tem um bom desempenho para a sociedade.   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 7. A Gestão Municipal contribui para a união social na cidade.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 8. A Gestão Municipal contribui para a cooperação na cidade.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 9. A Gestão Municipal tem um efeito positivo nas relações sociais na cidade.                                      | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 10. A Gestão Municipal se comporta decentemente.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 11. A Gestão Municipal de Santa Maria é justa.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 12. A Gestão Municipal atua de maneira eticamente correta.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |

Fonte: Meynhardt e Jasinenko (2020).

## PARTE II – Instrumento de Engajamento no Trabalho

### Escala de Engajamento no Trabalho (EET)

As 17 declarações a seguir são sobre como você se sente no trabalho. Por favor, leia cada declaração com cuidado e decida se você já se sentiu assim em relação ao seu trabalho. Se você nunca teve esse sentimento, escreva “0” (zero) no espaço que precede a declaração. Se você já teve essa sensação, indique como muitas vezes você sente escrevendo o número (de 1 a 6) que melhor descreve com que frequência você se sente dessa maneira.

| 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
|-------|-------------|-----------|----------|--------------|--------------|--------|
| Nunca | Quase nunca | Raramente | Às vezes | Muitas vezes | Quase sempre | Sempre |

| Questões  | Nunca | Quase nunca | Raramente | Às vezes | Muitas vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-------------|-----------|----------|--------------|--------------|--------|
| 1. No meu trabalho, sinto que estou transbordando de energia                  | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 2. Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.                 | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 3. O tempo voa quando estou trabalhando.                                      | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 4. No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso.                                | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.                                     | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.                       | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 7. Meu trabalho me inspira.   | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de trabalhar.                    | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                               | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 10. Tenho orgulho do trabalho que faço.                                       | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 11. Quando estou trabalhando fico imerso.                                     | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 12. Consigo continuar trabalhando por períodos muito longos.                  | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 13. Para mim, meu trabalho é desafiador.                                      | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 14. Eu me empolgo quando estou trabalhando.                                   | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 15. No meu trabalho sou muito forte mentalmente                               | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 16. É difícil me desligar do meu trabalho.                                    | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |
| 17. No meu trabalho sempre persevero, até mesmo quando as coisas não vão bem. | 0     | 1           | 2         | 3        | 4            | 5            | 6      |

Fonte: Schaufeli (2007).

### PARTE III – Questionário de características da população

| QUESTIONAMENTOS |                 |        |                           |
|-----------------|-----------------|--------|---------------------------|
| 1) GÊNERO       | 1. ( ) feminino | 2. ( ) | 8) HOUE MUDANÇA DE CARGO? |
| masculino       |                 |        | 1. ( ) Sim                |

|  |  |
|--|--|
| 2) <b>IDADE</b> _____ (anos completos)   | 2. ( ) Não   |
| 3) <b>ESCOLARIDADE</b><br>1. ( ) Ensino Médio<br>2. ( ) Graduação incompleta<br>3. ( ) Graduação<br>4. ( ) Pós-Graduação<br>5. ( ) Outro   | 9) <b>EXERCEU CARGO DE CHEFIA?</b><br>1. ( ) Sim<br>2. ( ) Não   |
| 4) <b>QUAL A SECRETARIA DE ATUAÇÃO?</b><br>1. ( ) Gestão e Modernização Administrativa<br>2. ( ) Cultura<br>3. ( ) Esporte e Lazer<br>4. ( ) Controladoria<br>5. ( ) Mobilidade Urbana<br>6. ( ) outra _____ | 10) <b>ASCENSÃO DE CARREIRA?</b><br>1. ( ) Sim<br>2. ( ) Não<br><br>11) <b>QUAL DEPARTAMENTO DE ATUAÇÃO?</b> |
| 5) <b>CARGA HORÁRIA SEMANAL</b><br>_____ horas   | 12) <b>EXERCE TRABALHO</b><br>1. ( ) interno<br>2. ( ) externo<br>3. ( ) ambos                               |
| 6) <b>TEMPO DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO</b><br>1. ( ) 1 a 4 anos<br>2. ( ) de 5 a 10 anos<br>3. ( ) de 11 a 20 anos<br>4. ( ) de 21 a 30 anos<br>5. ( ) mais de 30 anos  | 13) <b>QUAL PÚBLICO TRABALHA DIRETAMENTE?</b><br>1. ( ) Público Geral<br>2. ( ) Público Interno              |
| 7) <b>NATUREZA DO CARGO</b><br>1. ( ) Concursado(a)<br>2. ( ) Confiança  |  |