



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**BRIDGING THE DISTANCE: WHAT DRIVES PUBLIC
SERVANT ENGAGEMENT IN REMOTE AND HYBRID
SETTINGS.**

ROBÉRIO BANDEIRA DE MELO MOREIRA / PROF. DR. DIEGO DE QUEIROZ MACHADO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ROBÉRIO BANDEIRA DE MELO MOREIRA

Produto Técnico resultado da pesquisa
BRIDGING THE DISTANCE: WHAT DRIVES PUBLIC SERVANT ENGAGEMENT
IN REMOTE AND HYBRID SETTINGS.

FORTALEZA
2025

ROBÉRIO BANDEIRA DE MELO MOREIRA

**BRIDGING THE DISTANCE: WHAT DRIVES PUBLIC SERVANT ENGAGEMENT IN
REMOTE AND HYBRID SETTINGS.**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

FORTALEZA
2025

Título: “Bridging the distance: what drives public servant engagement in remote and hybrid settings.” [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: “Robério Bandeira de Melo Moreira” e “Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado”.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: “Profª. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos”, Coordenador(a) do PPAC Profissional; “Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral”, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: setembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-634-6

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa: Bridging the distance: what drives public servant engagement in remote and hybrid settings.

Turma: MPAC/IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi

Prezado Sra. Superintendente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Robério Bandeira de Melo Moreira**, sob a orientação do Prof.(a) Dr.(a) Diego de Queiroz Machado, no período de 2023 a 2025, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo(a) “instituição contratante” junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Robério Bandeira de Melo Moreira, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado, Universidade Federal do Ceará (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Identificar quais fatores explicam os níveis de engajamento entre servidores públicos que atuam em regimes híbrido e remoto.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

Desenvolver estratégias de gestão que respondam à fragilidades identificadas no engajamento de servidores públicos, especialmente nos aspectos de reconhecimento, desenvolvimento e comunicação, em ambientes de trabalho híbrido e remoto.

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

O impacto deste estudo reside em oferecer evidências que fortalecem a gestão organizacional no setor público, aprimorando práticas de liderança, desenvolvimento e engajamento em regimes de trabalho híbrido e remoto.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Médio teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades de gestão no setor público brasileiro.

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN:978-85-7485-634-6

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho híbrido e remoto que, em muitos casos, foram institucionalizados pela primeira vez sem planejamento ou estrutura de longo prazo (Galanti et al., 2023). Ao mesmo tempo em que esses arranjos prometem flexibilidade, economia de recursos e maior conciliação entre vida profissional e pessoal, eles também trazem riscos de isolamento, sobrecarga, perda de fronteiras entre casa e trabalho e sensação de invisibilidade (Galanti et al., 2023; Wang et al., 2021; Spagnoli et al., 2022). Nesse contexto, o engajamento dos servidores passa a ser um ativo crítico para garantir continuidade de serviços, qualidade das entregas e saúde ocupacional. Apesar da relevância do constructo, ainda há relativa escassez de estudos empíricos sobre engajamento em ambientes de trabalho híbrido e remoto (RHS) na administração pública brasileira, especialmente com uso de instrumentos consolidados como o Q12 da Gallup (Lopes, 2016).

Esta pesquisa, resultante do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, tem como questão central: quais fatores explicam os níveis de engajamento entre servidores públicos que atuam em regimes híbrido e remoto? Para responder a essa pergunta, adotou-se o modelo Q12 da Gallup, articulado à literatura de engajamento no trabalho, bem como a estudos recentes sobre trabalho remoto e liderança à distância no setor público. O estudo é de natureza quantitativa, com caráter descritivo-explicativo, e utilizou um questionário on-line aplicado a 178 respondentes do setor público que atuam em RHS, contemplando o instrumento Q12, variáveis sociodemográficas e ocupacionais, além de questões abertas sobre barreiras e sugestões para elevar o engajamento. As análises envolveram estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória, análise de clusters, testes t, ANOVA e regressão linear múltipla, complementadas por análise qualitativa das respostas abertas.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados indicam um quadro geral de engajamento relativamente elevado, com médias dos itens do Q12 variando de 3,31 a 4,39 em escala Likert de 1 a 5. As maiores médias concentram-se em necessidades básicas de trabalho, especialmente em saber o que se espera no trabalho e ter materiais e equipamentos adequados, cujos valores se aproximam de

4,4. Em contraste, os menores escores estão em itens ligados a reconhecimento (Q4) e amizades próximas no trabalho (Q10), sinalizando forte heterogeneidade nessas experiências.

No recorte por regime de trabalho, servidores em regime remoto apresentaram média ligeiramente maior de engajamento (4,03) do que aqueles em regime híbrido (3,95). Mesmo não sendo essa diferença estatisticamente significativa, o resultado desafia a narrativa de que o modelo híbrido oferece uma maior probabilidade de engajamento do que o modelo remoto (ADP, 2023). Da mesma forma, testes-t não apontaram diferenças estatisticamente significantes entre homens e mulheres ou pessoas com e sem animais de estimação, embora se observem tendências sutis de maior engajamento em grupos associados a maior apoio socioemocional e autonomia. A análise de variância por tempo de serviço indicou um efeito localizado: servidores com até 10 anos de casa apresentaram médias significativamente maiores de engajamento do que aqueles entre 21 e 30 anos de serviço, sugerindo que o engajamento no estágio 21 a 30 anos de carreira exige atenção especial, com foco em desenvolvimento e reconhecimento, reforçando achados que relacionam engajamento a estágios de carreira e perspectivas de crescimento no serviço público (Borst et al., 2019; Camões, 2023).

A análise fatorial exploratória confirmou a presença de quatro dimensões centrais: necessidades básicas, contribuição individual, trabalho em equipe e crescimento, evidenciando que a arquitetura original do Q12 não se ajusta integralmente à realidade dos servidores em RHS. Itens como cuidado do gestor (Q5), senso de missão (Q8), compromisso dos colegas com qualidade (Q9), melhor amigo no trabalho (Q10) e materiais e equipamentos (Q2) apresentaram desempenho inferior na estrutura fatorial, sugerindo que experiências de propósito, amizade e infraestrutura são heterogêneas e não formam um fator estável nesse contexto. Esses achados sugerem limites para o Q12 como instrumento de medição de engajamento em RHS, reforçando a ideia de que o engajamento em RHS é mais contingente ao contexto organizacional e à qualidade das relações do que a um construto totalmente estável.

A análise de clusters identificou três perfis de engajamento entre os servidores: um grupo mais engajado, caracterizado por altos escores em clareza de expectativas, oportunidades de aprendizado e crescimento, reconhecimento e percepção de apoio; um grupo intermediário, com engajamento moderado e percepções razoáveis, porém irregulares, dos mesmos elementos; e um grupo mais desconectado, marcado por baixos níveis de

reconhecimento, feedback, oportunidades de desenvolvimento e sentimento de pertencimento. O grupo engajado se aproxima de equipes que conseguiram construir microculturas de suporte e confiança mesmo a distância, enquanto o grupo desconectado concentra servidores que percebem pouca visibilidade, escasso acompanhamento e baixas oportunidades de crescimento.

As respostas às questões abertas convergem com os achados da pesquisa quantitativa. Os participantes sugerem, de forma recorrente, a necessidade de maior escuta ativa por parte das lideranças, rotinas estruturadas de feedback, melhoria dos canais de comunicação, proteção de fronteiras entre trabalho e vida pessoal e investimento em capacitações e ferramentas digitais. Esses elementos reforçam que, em contextos de trabalho híbrido e remoto, o engajamento depende menos da modalidade e mais da intencionalidade das práticas de liderança e de gestão de pessoas (Lee; Kim, 2023; Camões, 2023).

3. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa permitem responder à questão central propondo que o engajamento de servidores públicos em regimes híbrido e remoto funciona menos como um traço estável e mais como um amplificador sensível ao contexto. O que diferencia perfis de engajamento é a qualidade das práticas de gestão, que estruturam expectativas, oferecem suporte e criam oportunidades de desenvolvimento.

Do ponto de vista prático, a pesquisa sugere que manter níveis saudáveis de engajamento em regimes híbridos e remotos exige rotinas intencionais de conexão (reuniões individuais regulares, feedback estruturado, acompanhamento de metas), comunicação clara sobre expectativas e prioridades, políticas de desenvolvimento alinhadas às etapas de carreira e mecanismos de reconhecimento que sejam percebidos como justos e consistentes. Os clusters identificados reafirmam a importância de uma liderança atuante em RHS, onde estratégias genéricas tendem a prejudicar os grupos mais vulneráveis. É necessário segmentar ações de gestão por perfis de engajamento, com atenção especial a servidores em estágio intermediário de carreira e àqueles que relatam pouca voz, baixo reconhecimento e poucas oportunidades de crescimento. Nesse sentido, o trabalho híbrido e remoto pode tanto potencializar quanto enfraquecer o engajamento, a depender do desenho das rotinas gerenciais e da qualidade da liderança à distância.

Ao mesmo tempo, os achados devem ser lidos à luz de algumas limitações. A amostra é não probabilística, composta por servidores que responderam voluntariamente ao questionário online. O desenho transversal capta o engajamento em um único momento, impossibilitando observar como mudanças políticas, administrativas ou normativas afetam a trajetória de engajamento ao longo do tempo. Além disso, o estudo trabalha com variáveis autorrelatadas, sujeitas a vieses de percepção e desejabilidade social, e não incorpora medidas diretas de qualidade da liderança ou competência em comunicação digital.

Seja em contextos presenciais, remotos ou híbridos, a principal mensagem que emerge deste relatório é que o engajamento não é dado, mas cultivado diariamente. Em ambientes públicos marcados por transições políticas, lideranças de curto prazo e prioridades mutáveis, o desafio da gestão é justamente reconhecer a natureza dinâmica do engajamento e responder a ela com inteligência e humanidade, aproximando líderes e equipes mesmo quando a distância física é inevitável.

REFERÊNCIAS

ADP RESEARCH INSTITUTE. **Employee engagement is up**. Hybrid work – and teamwork deserve the credit. 2023. Available at: <https://www.adpresearch.com/employee-engagement-is-up-hybrid-work-and-teamwork-deserve-the-credit/>. Access on: 1 apr. 2025.

BORST, Rick T.; KRUYEN, Peter M.; LAKO, Christiaan J.; DE VRIES, Michiel S. The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2019.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Employee engagement in public organizations: evidence from Brazil. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 1, p. 167-185, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220024>.

LEE, M.; KIM, B. Effect of employee experience on organizational commitment: case of South Korea. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 7, p. 521, 2023.

LOPES, M. X. **Espiritualidade e engajamento no trabalho**: análise em stakeholders internos de organizações não governamentais da região Amazônica. 2016. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2016.

SPAGNOLI, P.; MILITELLO, M.; GALANTI, T. How do flexibility and sustainability enhance remote working? A framework for the future of work. **European Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 312-321, 2022.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. **Applied Psychology**, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021.