



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

TESE DE DOUTORADO

**ANTECEDENTES E INTERVENÇÕES PARA ENGAJAMENTO NO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Marizaura Reis de Souza Camões

BRASÍLIA, DF

2022

**ANTECEDENTES E INTERVENÇÕES PARA ENGAJAMENTO NO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Marizaura Reis de Souza Camões

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília - UnB, como
requisito parcial à obtenção do título de Doutora em
Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Adalmir de Oliveira Gomes

BRASÍLIA, DF

2022

MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES

ANTECEDENTES E INTERVENÇÕES PARA ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

Tese aprovada no dia 29 de setembro de 2022 perante banca examinadora composta por:

Professor Doutor Adalmir de Oliveira Gomes
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília – PPGA/FACE/UnB
Orientador

Professor Doutor Ronaldo Pilati
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Universidade de Brasília - PSTO/UnB
Examinador Interno

Professora Doutora Gabriela Spanghero Lotta
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo
Fundação Getúlio Vargas - FGV
Examinadora Externa

Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim
Universidade de Lisboa (professor visitante da FACE/UnB)
Examinador Externo

Professor Doutor Diego Mota Vieira
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília – PPGA/FACE/UnB
Examinador Suplente

*A banca recomendou a indicação da tese ao prêmio de melhor tese de 2022 do PPGA/UnB.

BRASÍLIA, DF
2022

Dedico a

Deus

Meu marido Renato e meus filhos João e Tiago

Meus pais, minhas irmãs, cunhados e sobrinhos

Agradecimentos

À Universidade de Brasília, em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Administração que me acolheu em mais esse processo formativo.

Ao meu professor orientador, Adalmir de Oliveria Gomes, pela relação de profundo respeito e de críticas certeiras e sempre construtivas.

Aos professores do grupo “Experimenta”, pelo suporte ao artigo quantitativo desta tese. Um agradecimento especial ao professor Rafael Porto que, além das orientações nas reuniões do grupo, me deu todo suporte nas análises estatísticas.

À Escola Nacional de Administração Pública - Enap, meu local de trabalho durante esses quatro anos. Pela liberação e apoio dos meus chefes Fernando Filgueiras e o Guilherme Almeida. Agradeço em especial minha chefe Bruna Santos, que permitiu e apoiou que eu transformasse essa tese em um projeto do GnovaLab - laboratório de inovação da Enap, o que possibilitou a ampla coleta de dados apresentada nesta tese.

Às equipes de trabalho nas quais atuei nesses anos, em especial aos servidores do GnovaLab. Nomino aqui a Joselene Lemos, que co-moderou comigo grande parte da coleta e análise de dados dos estudos empíricos.

Aos consultores Bruno Rizardi e Guilherme Lichand, pelo apoio e orientação na construção dos mapas sistêmicos e vinhetas, respectivamente.

Ao LA-BORA!gov que possibilitou a presença de oito servidores voluntários que se tornaram meu “grupo de pesquisa” no processo - Marne Melo, Bruno Santos, Carla Arede, Carla Miranda, Cassiani Assmann, Juliana Loureiro, Lívia Vasconcelos, Renata Carvalho e Virgínia Girão - coletando dados e validando análises.

Aos servidores públicos que participaram de uma ou mais etapas de coleta de dados dos artigos desta tese, pelo tempo e confiança.

À professora Gabriela Lotta e aos professores João Bilhim e Ronaldo Pilati, pelas contribuições na qualificação do projeto e pelo aceite em participar da banca de defesa.

Sumário

Lista de Figuras.....	22
Lista de Quadros.....	23
Lista de Tabelas.....	24
Lista de Siglas e Abreviações	25
Resumo.....	12
Abstract.....	14
1. Introdução	16
2. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público.....	25
Resumo	25
2.1 Introdução.....	25
2.2 Engajamento no Trabalho.....	29
2.3 Teorias sobre Antecedentes e Resultados do Engajamento no Trabalho	33
2.3 Estudos de Engajamento no Trabalho no Brasil.....	40
2.4 Estudos de Engajamento no Trabalho no Setor Público.....	42
2.5 Marco Analítico, Agenda e Proposições de Pesquisa	46
2.6 Considerações Finais.....	50
3. Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos na Perspectiva de Especialistas ...	53
Resumo	53
3.1 Introdução.....	53

3.2 Antecedentes de Engajamento no Trabalho no Setor Público.....	56
3.3 Método.....	61
3.4 Resultados e Discussão.....	64
3.4.1 Caracterização de Engajamento no Trabalho no Setor Público.....	64
3.4.2 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Micro.....	66
3.4.3 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Meso.....	69
3.4.4 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Macro.....	71
3.4.5 Intervenções para Engajamento no Trabalho.....	77
3.5 Considerações Finais.....	79
4. Os Ciclos de Engajamento no Trabalho conforme Relatos de Servidores Públicos	
Federais.....	81
Resumo.....	81
4.1 Introdução.....	81
4.2 Teoria JD-R e os Ciclos de Engajamento no Trabalho.....	84
4.3 A Motivação Intrínseca e Extrínseca no Setor Público.....	86
4.4 Método.....	90
4.5 Resultados.....	93
4.6 Discussão.....	103
4.7 Considerações Finais.....	107
5. Efeitos da Avaliação de Desempenho, da Promoção por Resultados e da Continuidade	
de Projetos no Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos.....	110
Resumo.....	110

5.1	Introdução.....	110
5.2	Preditores de Engajamento no Trabalho.....	113
5.2.1	Avaliação de Desempenho e Engajamento no Trabalho.....	113
5.2.2	Promoção por Resultados e Engajamento no Trabalho	115
5.2.3	Continuidade de Projetos e Engajamento no Trabalho.....	117
5.2.4	Combinação de Práticas e Engajamento no Trabalho.....	118
5.3	Método.....	120
5.3.1	Variáveis e Delineamento	120
5.3.2	Amostra e Coleta dos Dados.....	122
5.3.3	Vinhetas e Aplicação do Experimento.....	123
5.3.4	Análise dos Dados.....	124
5.4	Resultados	125
5.4.1	Ancova de Medidas Repetidas – Intra Sujeitos	125
5.4.2	Ancova de Grupos Independentes – Entre Sujeitos	129
5.5	Discussão	134
5.6	Conclusão	137
6.	Conclusão	139
6.1	Contribuições Teóricas	143
6.2	Contribuições Gerenciais.....	144
6.3	Contribuições Metodológicas	146
6.4	Limitações	146

6.5 Agenda Futura.....	147
Referências.....	149
Apêndices	172
Apêndice A – Roteiro de Perguntas: Grupo Focal com Especialistas.....	172
Apêndice B – Roteiro de Entrevistas com Servidores.....	173
Apêndice C – Roteiro para Realização de Pré-Teste das Vinhetas e Registro	174
Apêndice D – Instrumentos de Coleta de Dados	176
Apêndice E – Vinhetas	177

Lista de Figuras

Figura 1	26
Figura 2	34
Figura 3	36
Figura 4	37
Figura 5	38
Figura 6	44
Figura 7	47
Figura 8	61
Figura 9	94
Figura 10	96
Figura 11	97
Figura 12	99
Figura 13	101
Figura 14	103

Lista de Quadros

Quadro 1	23
Quadro 2	62
Quadro 3	75
Quadro 4	91

Lista de Tabelas

Tabela 1	29
Tabela 2	121
Tabela 3	125
Tabela 4	127
Tabela 5	130
Tabela 6	132

Lista de Siglas e Abreviações

APF	Administração Pública Federal
Cemaden	Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais
CGU	Controladoria-Geral da União
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
GP	Gestão de Pessoas
GWA	<i>Gallup Work Audit</i>
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
JD-R	<i>Job Demands-Resources Theory</i>
MEC	Ministério da Educação
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
PSV	<i>Public Service Values</i>
RCT	<i>Randomized Controlled Trial</i>
Scielo	Scientific Electronic Library Online
SET	<i>Social Exchange Theory</i>

SPU	Secretaria do Patrimônio da União
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

Resumo

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional que vem sendo amplamente estudado por diferentes campos de conhecimento, inclusive na Administração Pública. Engajamento no trabalho envolve um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Atualmente é considerado pela literatura especializada como um dos preditores mais robustos para o desempenho individual no trabalho. O baixo engajamento, por sua vez, é um preditor de adoecimento e *turnover* nas organizações. Partindo da premissa da relevância do conceito sobre engajamento no contexto público, esta tese foi motivada por duas perguntas de pesquisa: o que influencia o engajamento no trabalho de servidores de organizações públicas? E como é possível aumentar o engajamento dos servidores que atuam nessas organizações? Para respondê-las, foram definidos quatro objetivos: (a) explorar a temática do engajamento por meio de análise da produção nacional sobre o tema para entender o estado da arte no contexto brasileiro, em especial, no setor público; (b) identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros com base na percepção de especialistas; (c) identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros com base na percepção, nas histórias de vida profissional e no contexto de atuação de servidores públicos; (d) testar o efeito de diferentes intervenções (práticas gerenciais) no engajamento no trabalho por meio de experimentos com servidores. Para atingir os objetivos, a tese foi construída em formato de artigos, sendo um teórico, dois estudos qualitativos e um experimento, utilizando-se como métodos de pesquisa, respectivamente, revisão sistemática, grupos focais, histórias de vida, mapeamentos cognitivos e vinhetas. A tese mapeou o estado da arte sobre estudos no Brasil e evidenciou lacunas relevantes a serem sanadas, confirmou a presença de antecedentes relevantes na literatura e mapeou variáveis

específicas do contexto brasileiro, como a continuidade de projetos, além de testar o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) no contexto do setor público brasileiro, evidenciando obstáculos e recursos importantes nos ciclos de engajamento e desengajamento de servidores. Além disso, a tese propôs um conjunto de intervenções gerenciais visando o aumento do engajamento no trabalho, como reduzir o investimento em avaliação individual de desempenho e ampliar a ênfase em mensuração de resultados de projetos e o seu uso como critério para ocupação de cargos de chefia no setor público. Os resultados dos estudos desta tese permitiram ainda a formulação de uma ampla agenda de pesquisa sobre o tema a ser desenvolvida no contexto nacional.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, antecedentes de engajamento, servidores públicos federais, setor público.

Abstract

Work engagement is a construct of the organizational behavior field and has been studied by different knowledge fields, including public administration. Work engagement involves a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption. It is currently considered one of the most robust predictors of individual performance at work. Low engagement, in turn, is a predictor of illness and turnover in organizations. Assuming the premise of the work engagement concept relevance in the public context, this thesis was motivated by two research questions: what influences civil servants' work engagement in public organizations? And how is it possible to increase the civil servants' work engagement in these organizations? To answer them, four objectives were defined: (a) explore the theme of work engagement through an analysis of national production to understand the Brazilian context state of the art, especially in the public sector; (b) to identify the variables that affect the work engagement of Brazilian federal civil servants, based on the specialists perception; (c) to identify the variables that affect the work engagement of Brazilian federal civil servants, based on the on perception, professional life histories and public servants work context; and (d) running experiment to verify the work engagement interventions effect . To achieve the objectives, the thesis was built by articles, being one theoretical, two qualitative studies, and an experiment, using as research methods, respectively, systematic review, focus groups, life stories, cognitive mappings, and vignettes. The thesis mapped the Brazilian state of the art in studies and highlighted relevant gaps to be filled; confirmed the relevant antecedents presence in the scientific production and mapped specific variables of the Brazilian context, such as the continuity of projects; tested the Job Demands-Resources (JD-R) model in the Brazilian public sector context, highlighting important hindrance demands and resources in the work engagement and disengagement cycles. In addition, the thesis proposed a set of managerial interventions aimed at increasing work engagement, such as, for example, reducing

investment in individual performance appraisal and expanding the emphasis on measuring project results and using it as a criterion for promotion in the public sector. The studies thesis results also allowed the formulation of a broad research agenda to be developed in the national context.

Keywords: work engagement, engagement antecedents, federal civil servants, public sector.

1. Introdução

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional que vem sendo amplamente estudado por diferentes áreas de conhecimento, inclusive na Administração Pública. O conceito de engajamento no trabalho mais aceito pela literatura internacional e adotado nesta tese é o que define engajamento como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Nessa ótica, o engajamento não se trata de um estado momentâneo e específico, mas refere-se a um estado cognitivo afetivo persistente e difuso, que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à vontade de investir esforço no trabalho e à persistência mesmo diante de dificuldades; dedicação é caracterizada por sentimentos de importância, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio; e absorção refere-se a estar totalmente concentrado e absorvido no trabalho (Schaufeli et al., 2002).

A psicologia organizacional, que se dedica a estudar o comportamento humano no trabalho, ampliou o conhecimento sobre satisfação, comprometimento e, mais recentemente, avançou de forma significativa nos estudos sobre engajamento no trabalho. Engajamento no trabalho também vem sendo pesquisado por estudiosos da Sociologia, Economia e da Administração (Shuck, 2011; Crawford et al., 2014). A Administração Pública, campo de conhecimento desta tese, também vem evoluindo nas análises sobre o engajamento no trabalho (Fletcher et al., 2019), reconhecendo a relevância do constructo como valor preditivo para consequências positivas e negativas nas organizações públicas.

Conforme o levantamento realizado por Rayton, Dodge e D'Analeze (2012), entre as consequências negativas do baixo engajamento no trabalho em organizações, há o adoecimento de funcionários e o *turnover* em organizações.

Outro estudo, realizado por Hayes, Chumney, Wright e Buckingham (2019) com 19 mil trabalhadores dos setores público e privado em 19 países, inclusive no Brasil, identificou que o nível de engajamento era baixo: apenas 15,9% dos trabalhadores investigados se sentiam engajados. Além disso, o percentual vem caindo ao longo dos anos, visto que o mesmo estudo, em 2015, havia apontado que 16,2% dos investigados se sentiam engajados. No caso dos trabalhadores do Brasil, o valor identificado em 2019 foi de 14% (Hayes et al., 2019).

Por outro lado, estudos trazem evidências de que o engajamento no trabalho exerce um impacto positivo e é um dos preditores mais robustos do desempenho individual no trabalho (Bailey et al., 2017). O engajamento parece influenciar também comportamentos sociais e individuais reconhecidos como positivos em organizações, como cidadania e bem-estar individual (Christian et al., 2011; Hakanen & Schaufeli, 2012; Soane, 2013). Ou seja, a literatura indica que, enquanto o baixo engajamento no trabalho traz consequências negativas para os funcionários e para as organizações, o alto engajamento, em contrapartida, tende a gerar consequências positivas para indivíduos e organizações.

No setor público, o engajamento no trabalho tem sido relacionado principalmente à teoria conhecida como *Public Service Motivation* (PSM), que preconiza uma disposição dos indivíduos a se envolverem em comportamentos com resultados benéficos para outros e sem benefícios próprios (Perry et al., 2010). Além disso, para a PSM, as organizações públicas costumam atrair pessoas com perfil pró-social, ou seja, pessoas que apresentam comportamentos sociais positivos, tais como ajudar, compartilhar e dar apoio aos outros, sendo isso um fator importante para aumentar o engajamento e o desempenho individual no trabalho (Fletcher et al., 2019).

Contudo, considerando a realidade do mercado de trabalho e os benefícios da carreira pública no Brasil, os indivíduos podem ser atraídos para o serviço público também por motivos

extrínsecos, como remuneração e estabilidade, e não apenas intrínsecos, como pressupõe a PSM.

Como antecedentes de engajamento no trabalho no setor público, Fletcher et al. (2019), em uma extensa revisão de literatura sobre o constructo neste contexto específico, delimitaram variáveis de diferentes níveis que dizem respeito às características individuais, do trabalho, das equipes de trabalho, da liderança e características das organizações como antecedentes do engajamento. Esses mesmos autores afirmam, entretanto, que embora haja um aumento da produção científica do engajamento no contexto do setor público, ainda há lacunas relevantes sobre quais variáveis afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos. Eles também ressaltam a relevância do contexto cultural específico para o desenho de evidências. Isso significa que os antecedentes do engajamento no trabalho no setor público representam uma lacuna de pesquisa, lacuna essa que serviu de motivação para o presente estudo.

Diante da notória relevância do tema, esta tese busca entender como o engajamento no trabalho ocorre no contexto do setor público brasileiro, em especial na Administração Pública Federal. A tese foi desenvolvida por meio de quatro estudos complementares, porém independentes. Os estudos partiram de duas perguntas norteadoras: o que influencia o engajamento no trabalho de servidores de organizações públicas? e como é possível aumentar o engajamento dos servidores que atuam nessas organizações?

Assim, para responder às perguntas de pesquisa, quatro objetivos foram definidos:

1. Explorar a temática do engajamento por meio de análise da produção nacional sobre o tema para entender o estado da arte no contexto brasileiro, em especial, no setor público (estudo 1);
2. Identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros com base na percepção de especialistas (estudo 2);

3. Identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros com base na percepção, nas histórias de vida profissional e no contexto de atuação de servidores públicos (estudo 3);

4. Testar o efeito de diferentes intervenções (práticas gerenciais) no engajamento no trabalho por meio de experimentos com servidores.

Este trabalho se justifica por dois motivos centrais. Primeiro, porque é necessário ampliar o conhecimento sobre o tema, especialmente no contexto do setor público brasileiro. Em sua maioria, os estudos empíricos se concentram em países como Estados Unidos e no continente Europeu (Fletcher et al., 2019), que possuem realidades e trajetórias de Administração Pública próprias e diversas ao contexto brasileiro. O mapeamento de lacunas, assim como pesquisas que ajudem a suprir algumas delas, é contribuição teórica na literatura e relevante para o conhecimento do tema engajamento no trabalho.

O segundo ponto é que existe uma constante retórica da necessidade de aumento de desempenho do funcionalismo no Brasil (Camões & Fonseca, 2012; Camões, 2019). O debate sobre essa temática tem sido tão relevante que, durante o trabalho empírico desta tese, tramita no Congresso Nacional brasileiro uma proposta de emenda à constituição (PEC 032/20) de reforma administrativa que tem como um dos pontos centrais o reforço do uso da avaliação de desempenho como medida para progressão e promoção no serviço público, mas também para punição, como perda do emprego. O desenho das políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro apostam nas fórmulas das reformas administrativas, em especial, nas relacionadas ao modelo gerencialista – nome dado no Brasil para a tentativa de implementação da *New Public Management* – como chave para melhoria de desempenho no setor público (Camões, 2019). Apesar de evidências das limitações dessas proposições gerencialistas na Administração Pública Federal (APF) brasileira, seja em modelos como a gestão por

competência (Camões & Meneses, 2016), ou no modelo de gestão de desempenho (Elvira & Bruno-Faria, 2020), pouco se avançou na análise de aspectos do comportamento organizacional como fator relevante para o desempenho individual.

Considerando esse cenário, as práticas de gestão de pessoas em órgãos públicos no Brasil devem levar em consideração evidências sobre o engajamento dos servidores, tendo em vista o seu valor preditivo sobre o desempenho individual e organizacional. Não considerar os níveis de engajamento no trabalho como aspecto relevante para o desempenho pode incentivar a continuidade de políticas e práticas ultrapassadas e com baixa evidência de efetividade, gerando, em alguns casos, efeitos inversos aos que se espera. A não consideração dos problemas relacionados com engajamento afeta de forma relevante as organizações públicas, uma vez que servidores desengajados são menos produtivos. Assim, as entregas gerais para a sociedade como um todo também ficam comprometidas. Aliado a isso, práticas de gestão de pessoas implementadas sem evidências de impacto geram desperdício de recursos financeiros, humanos e materiais, com custos elevados e desnecessários.

Para responder os objetivos propostos, esta tese está desenhada em formato de artigos que foram realizados de forma independente, mas subsequentes e complementares, isto é: os resultados de cada estudo serviram como referencial para o seguinte. Nesse sentido, todos os estudos estão articulados para responder às perguntas e objetivos propostos. As referências utilizadas são apresentadas ao final desta tese.

Como previsto no primeiro objetivo, o primeiro passo consiste em entender o que já se tem de produção sobre o tema na literatura mundial e mapear o estado da arte do engajamento do trabalho no contexto brasileiro. Assim, o primeiro artigo desta tese, apresentado no capítulo dois, teve viés teórico e descritivo, objetivando realizar uma revisão sistemática da literatura, propor um marco analítico conceitual a respeito de engajamento no trabalho no setor público e gerar uma agenda de pesquisa. Para isso, além da evolução conceitual, o estudo descreve as

principais teorias que dão suporte para os estudos de engajamento no trabalho, a saber: *Job Demands-Resources Theory* (JD-R), *Social Exchange Theory* (SET), a teoria de conservação de recursos e a *Broaden-and-Build Theory*. Realiza ainda duas sistematizações na literatura, apresentando conceitos, teorias, modelos, resultados e moderadores de engajamento no trabalho e a análise de 27 estudos sobre engajamento no trabalho em organizações brasileiras. O apanhado explicita as lacunas de pesquisa do construto no Brasil. É possível perceber, na análise da produção nacional, que ainda são necessários estudos empíricos que envolvam antecedentes, moderadores e resultados do engajamento. Da mesma forma, são escassos os estudos que investiguem a influência do contexto social no engajamento.

As lacunas identificadas no artigo inicial são base para os subsequentes. Diante da constatação da quase inexistência de estudos sobre engajamento no trabalho no contexto do setor público brasileiro, optou-se pela realização de dois estudos empíricos qualitativos com foco no entendimento do constructo no contexto da APF brasileira.

O primeiro estudo qualitativo, explicitado no capítulo três desta tese, tem como objetivo identificar a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes de engajamento no trabalho no contexto público nacional, além de levantar possibilidades de intervenção. O estudo propõe um apanhado conceitual sobre os antecedentes de engajamento no trabalho em pesquisas que tiveram como foco o setor público em diferentes níveis de análise. A pesquisa empírica foi realizada por meio de grupos focais com especialistas e propõe uma matriz de antecedentes relevantes no contexto brasileiro, considerando características dos níveis micro – individuais; meso – liderança e equipes; macro – organizacionais e de contexto. O estudo levanta também possibilidades de intervenção que, em geral, se concentram em práticas de gestão de pessoas.

O segundo estudo qualitativo realizado, descrito no capítulo quatro, teve como base teórica o modelo *Job Demands-Resources*, amplamente utilizado nos estudos de engajamento na literatura internacional (Camões & Gomes, 2021). O estudo busca, com base em histórias

de vida profissional e no contexto de atuação de 23 servidores públicos, delinear os ciclos positivos e negativos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. O estudo foi relevante para identificar demandas e recursos organizacionais relevantes do ambiente profissional. Usando da metodologia de mapas cognitivos, o capítulo apresenta os ciclos de engajamento profissional dos servidores em uma lógica sistêmica e consegue elucidar diferentes recursos e demandas (obstáculos) que afetam o cotidiano desses servidores. Nos resultados são apresentados diversos *insights*, ou seja, entendimentos mais profundos sobre a temática, que servem de insumos para o desenho de intervenções e para estudos futuros.

Finalmente, o quarto estudo, que configura o capítulo cinco da tese, refere-se a um experimento, com teste de três intervenções – avaliações de desempenho por metas, promoções com base em resultados e continuidade de projetos, isoladas e combinadas, e seu efeito no engajamento individual no trabalho no setor público federal brasileiro. O desenho das intervenções foi realizado a partir dos resultados dos estudos qualitativos anteriores. O delineamento do estudo se deu no formato de RCT (*Randomized Controlled Trial*) e utilizou a metodologia de vinhetas. Os resultados apontam para os efeitos positivos das intervenções, “continuidade de projetos” e “promoção por resultado”, e efeito negativo da “avaliação de desempenho por metas”. O estudo contribui para o preenchimento da lacuna de estudos experimentais no campo do comportamento organizacional, em especial, no contexto brasileiro. Os resultados fornecem evidências relevantes para o desenho de práticas organizacionais no setor público brasileiro. O Quadro 1 apresenta uma classificação dos estudos realizados.

Quadro 1

Classificação dos Estudos que compõem a Pesquisa

Estudo	I	II	III	IV
Capítulo	2	3	4	5
Tipo	Teórico	Empírico	Empírico	Empírico
Nível de análise	-	Individual	Individual	Individual
Foco	Fatores que afetam o engajamento no trabalho na literatura	Antecedentes de engajamento no trabalho no setor público	Ciclos de (des)engajamento de servidores	Intervenções para aumento do engajamento no setor público
Objeto de estudo	Literatura científica	Percepção de especialistas	Histórias de vida de servidores públicos	Comportamento de servidores públicos
Questão central	O que diz o conhecimento produzido sobre engajamento no trabalho com ênfase no setor público?	Quais são os antecedentes de engajamento no trabalho no contexto da Administração Pública brasileira?	Como se dá o ciclo de (des)engajamento no trabalho contexto da Administração Pública brasileira?	Como é possível aumentar o engajamento no trabalho de servidores públicos?
Tipo de pesquisa	Revisão sistemática	Grupo focal	Histórias de vida	Experimento
Resultado esperado	Agenda e proposições de pesquisa	Delineamento de variáveis em três níveis	Mapas cognitivos com hipóteses causais	Modelos explicativos e preditivos

Fonte: elaborado pela autora

A coleta e análise de dados dos estudos 2 e 3 desta tese, assim como os testes metodológicos do estudo 4, foram realizados com apoio da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em um projeto realizado no GnovaLab - laboratório de inovação da Enap.

Além dos estudos apresentados, a tese também contempla uma introdução e um capítulo final com conclusões sobre os resultados dos quatro estudos realizados. Nesse capítulo final, apresenta-se uma integração entre todos os resultados encontrados, com a exposição das

principais conclusões, das limitações mais relevantes, bem como uma proposta de agenda de estudos futuros sobre o tema.

2. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público¹

Resumo

O objetivo deste estudo é sistematizar o conhecimento produzido, propor um marco analítico conceitual e uma agenda de pesquisa para o estudo do engajamento no trabalho no setor público brasileiro. Foram realizadas duas sistematizações na literatura: (a) conceitos, teorias, modelos, resultados e moderadores de engajamento no trabalho; (b) análise de 27 estudos sobre engajamento no trabalho em organizações brasileiras. O estudo apresenta a sistematização do conhecimento produzido a respeito de engajamento no trabalho com ênfase no setor público; identifica lacunas na literatura sobre o tema, em especial, no contexto brasileiro; e propõe um marco analítico conceitual e uma agenda de pesquisa para estudos futuros sobre o tema em organizações no setor público nacional. Os resultados contribuem para acadêmicos e practitioners no entendimento das causas e consequências do engajamento no trabalho no âmbito da Administração Pública, ajudando a nortear a proposição de intervenções em políticas públicas e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, antecedentes e resultados, setor público brasileiro, agenda de pesquisa.

2.1 Introdução

O engajamento no trabalho tem sido alvo de debate entre acadêmicos e profissionais dos campos da Psicologia, Sociologia e dos cuidados com a saúde nas últimas décadas (Shuck, 2011). Na Administração, o tema também tem ganhado relevância, tornando-se um dos conceitos mais significativos nos últimos anos (Crawford et al., 2014).

¹ Este artigo foi publicado na Revista de Administração Pública e Gestão Social (APGS) em julho de 2021. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>.

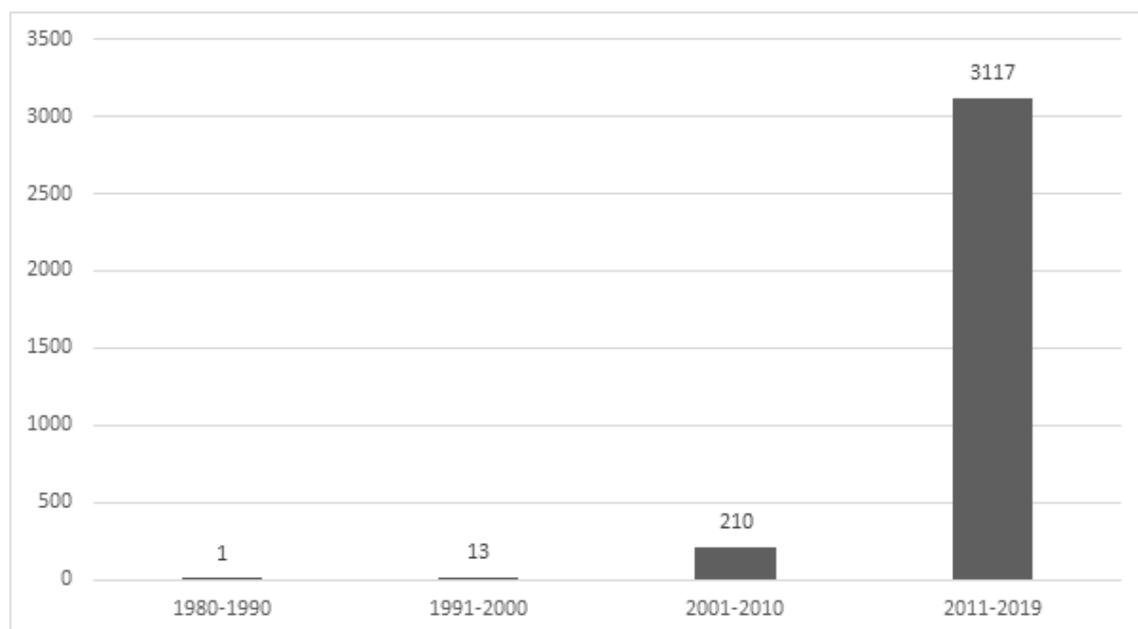
A temática ganhou escala na literatura mundial na década de 2010 (Fletcher, Bailey, Alfes & Madden, 2019). A razão para essa alavancagem recente dos estudos sobre engajamento no trabalho deve-se ao aumento das evidências sobre o construto e sua relação positiva com desempenho individual no trabalho (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2017), satisfação de clientes, produtividade e lucro (Shuck, 2011). Além disso, altos níveis de engajamento são associados positivamente a comportamentos sociais e individuais, como cidadania e bem-estar individual (Christian, Garza & Slaughter 2011; Hakanen & Schaufeli, 2012; Soane, 2013).

Em levantamento na base de pesquisa Web of Science, em fevereiro de 2020, com o termo ‘*work engagement*’, foi possível observar o aumento do volume de publicações no tema na última década (2011–2019) quando comparado com as décadas anteriores.

A Figura 1 mostra a evolução histórica da quantidade de publicações sobre o tema nos últimos 40 anos.

Figura 1

Quantidade de Estudos Publicados na Base Web of Science entre 1980 e 2019 sobre Engajamento no Trabalho (Work Engagement)



Fonte: preparado pelos autores.

Estudos no setor privado têm demonstrado que engajamento no trabalho é um importante preditor de desempenho (Borst, Kruiyen, Lako & Vries, 2019). No setor público, embora receba menos atenção do que no privado, já existem evidências de que engajamento no trabalho também é um importante preditor de desempenho em contextos específicos (Borst et al., 2019).

É possível afirmar que há diferenças significativas nos determinantes de engajamento quando se compara o setor privado com o público (Borst et al., 2019; Fletcher et al., 2019). As políticas e práticas para gerar engajamento nos dois setores não podem se dar da mesma forma (Fletcher et al., 2019). Por exemplo, em geral, a remuneração variável se associa positivamente ao desempenho no setor privado, o que parece não ocorrer no setor público (Bryson, Forth & Sotkes, 2017).

Ao se considerar essas diferenças como evidentes determinantes de engajamento no trabalho (Jenkins & Delbridge, 2013), é preciso investir em estudos que levem em conta as características culturais e organizacionais nas quais os indivíduos trabalhadores se inserem. Assim, torna-se possível identificar fatores específicos de influência, bem como as maneiras pelas quais o engajamento é vivenciado (Fletcher et al., 2019). Em outras palavras, para se compreender como ocorre o engajamento no trabalho em organizações públicas, é necessário levar em consideração as características dos contextos social e organizacional, que são peculiares na Administração Pública e no país no qual se inserem.

A literatura de engajamento no trabalho no Brasil é escassa e limitada. Quando se trata de setor público, especificamente, ela é praticamente nula, conforme será apresentado e discutido. Considerando esse vácuo na literatura nacional, o presente estudo tem como objetivo propor um marco analítico conceitual a respeito de engajamento no trabalho no setor público, gerando com isso uma ampla agenda de pesquisa para pesquisas futuras.

Para o alcance desse objetivo, inicialmente, foi realizado um apanhado conceitual sobre engajamento no trabalho e sua evolução desde o estudo seminal de William Kahn, publicado em 1990. Na sequência, o texto apresenta as teorias e achados sobre preditores, resultados e moderadores na literatura. O foco se deu considerando especialmente revisões sistemáticas de literatura que avançaram em proposições teóricas e meta-análises sobre o constructo no campo. Esse apanhado inicial se torna relevante porque não há na literatura nacional ensaios teóricos que fazem essa discussão, muito menos estudos que realizaram uma análise abrangente e integradora do conhecimento produzido.

Este texto também apresenta um levantamento dos estudos sobre engajamento no trabalho realizados no contexto brasileiro, considerando as investigações realizadas em organizações públicas e privadas em funcionamento no país. O apanhado explicita as lacunas de pesquisa do construto no país.

É possível perceber, na análise da produção nacional, que ainda são necessários estudos empíricos que envolvam antecedentes, moderadores e resultados do engajamento. Da mesma forma, são poucos os estudos que investiguem a influência do contexto social no engajamento. A discussão sobre engajamento no trabalho no setor público é muito relevante, uma vez que a organização do trabalho, o foco e a trajetória dos trabalhadores no setor público se diferenciam significativamente do setor privado. O risco de generalizar os achados no setor privado para o setor público é a adoção de políticas e práticas de gestão que não funcionam. Outro risco é que essas políticas tragam efeitos contrários ao previsto (Fletcher et al., 2019).

A contribuição deste ensaio também se dá em relação aos gestores públicos. O Brasil busca avançar em políticas e práticas de gestão de pessoas, e estudos no campo podem servir para direcionar as melhores formas de atuação com vistas ao alcance de resultados de desempenho. Prestam-se a essa finalidade, em especial, os estudos sobre preditores de engajamento no trabalho. Embora sirvam como fonte de inspiração, o uso de resultados de

outros contextos incorre no risco da adoção de recomendações que não são específicas o suficiente para pautar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos no setor público de determinado país.

2.2 Engajamento no Trabalho

Bailey et al. (2017) apontam que a primeira definição para engajamento no trabalho foi desenvolvida por Kahn (1990) com o conceito de “*personal engagement*”. Passados 30 anos da publicação original de Kahn, não há ainda um consenso sobre a definição de engajamento no trabalho (Bailey et al., 2017). No entanto, há autores que já se dispuseram a trabalhar na formulação de um conceito para o constructo. A Tabela 1 apresenta a trajetória de evolução do conceito engajamento no trabalho com as principais denominações utilizadas.

Tabela 1

Evolução Histórica do Conceito de Engajamento no Trabalho

Autores	Conceito
Kahn (1990)	“Personal engagement is the simultaneous employment and expression of a person’s ‘preferred self’ in task behaviours that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive and emotional) and active, full role performance” (p. 700).
Maslach e Leiter (1997)	Engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que são considerados os opostos diretos das três dimensões da síndrome de <i>burnout</i> : exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional. Os trabalhadores engajados têm um senso de conexão com suas atividades e se veem capazes de lidar completamente com as demandas de seu trabalho. Conhecida como abordagem de antítese ao <i>burnout</i> .
Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002)	Engajamento é definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Não se trata de um estado momentâneo e específico, refere-se a um estado cognitivo afetivo mais persistente e difuso que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço no trabalho e a persistência mesmo diante de dificuldades, enquanto a dedicação é caracterizada por sentimentos de importância, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio. Absorção refere-se a estar totalmente concentrado e absorvido no trabalho.
Harter, J. K., Schmidt, F. L. e Hayes, T. L. (2002)	Engajamento é definido como envolvimento e satisfação do indivíduo com entusiasmo pelo trabalho.

Saks (2006)	Engajamento no trabalho representa o quanto um indivíduo se vê, psicologicamente, como membro de uma organização. Reflete até que ponto um indivíduo está psicologicamente presente em uma função organizacional específica. Engajamento organizacional é um construto relacional e depende da relação de mão dupla entre empregador e empregado, que se estabelece a partir de trocas econômicas e socioemocionais. As duas funções mais dominantes para a maioria dos membros da organização são a função de trabalho e a função de membro de uma organização. Portanto, o modelo reconhece isso explicitamente, incluindo compromissos de trabalho e organização.
Shuck (2011)	Engajamento no trabalho é visto como um estado mental positivo cujos níveis são suscetíveis à influência de fatores contextuais e interpessoais.
Truss, Shantz, Soane, Alfes e Delbridge (2013)	Engajamento no trabalho é visto (pela primeira vez) como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas.

Fonte: preparado pelos autores com base em revisão da literatura.

Embora Kahn tenha apresentado um modelo psicológico teórico compreensivo para o engajamento no trabalho, ele não propôs a operacionalização do construto (Schaufeli et al., 2002). O conceito proposto por Maslach e Leiter (1997) avança nesse sentido. Ele permite a mensuração de engajamento a partir da ausência de *burnout*, sendo esse, segundo os autores, um estado de exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional, tornando os dois conceitos antagônicos de modo que a presença de um significa a ausência do outro e vice-versa. Essa visão antagônica, aponta Bailey et al. (2017), começou a ser criticada, pois não possibilita a comparação entre os dois construtos (engajamento e *burnout*).

No intuito de permitir a comparação entre engajamento e *burnout*, Schaufeli et al. (2002) avançaram para definições que permitissem a mensuração de ambos os conceitos de maneira independente. Amplamente conhecido como Grupo Utrecht, Schaufeli et al. (2002) desenvolveram uma escala de mensuração para engajamento no trabalho, a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que se tornou o instrumento mais utilizado nos estudos do campo em todo o mundo (Bailey et al., 2017).

Usando a abordagem da psicologia positiva, Harter et al. (2002) acrescentam satisfação como parte do conceito de engajamento. Harter e seus colaboradores, chamados de Grupo Gallup, também desenvolveram um instrumento próprio para mensuração do construto

engajamento, denominado de *Gallup Work Audit* (GWA), utilizado em diversas pesquisas do campo (Shuck, 2011).

Saks (2006), por sua vez, foi o responsável pela ampliação do conceito de engajamento no trabalho a um patamar multinível. Ele propõe a diferenciação entre o engajamento no trabalho e o engajamento organizacional. Tendo como base a *Social Exchange Theory*, Saks (2006) amplia o conceito para além da usual visão individual, utilizando uma perspectiva relacional. Em uma tentativa de unir conceitos, Shuck (2011) propôs a visão do engajamento como um estado positivo da mente, que sofre influência do contexto e dos fatores interpessoais.

O trabalho de Truss et al. (2013) aponta a necessidade de acadêmicos e *practitioners* da chamada gestão estratégica de pessoas utilizarem o conceito de engajamento para pautar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. Diante das evidências empíricas da relação entre engajamento e desempenho (Bailey et al., 2017; Borst et al., 2019), o campo de gestão de pessoas pode atuar na promoção do engajamento. Truss et al. (2013), contudo, ressaltam que não é absoluta a visão de que o engajamento pode ser invariavelmente um cenário de “ganha-ganha” para funcionários e empregadores. Segundo esses autores, há de se considerar as relações de poder e restrições contextuais vivenciadas no processo de promoção de engajamento.

Mas o que diferencia engajamento de outros conceitos encontrados no campo do comportamento organizacional? Nas análises da evolução do conceito de engajamento no trabalho, parte das críticas deve-se à proximidade com outros conceitos, como satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. No entanto, a diferença entre os conceitos é explícita. Enquanto indivíduos engajados vivenciam uma conexão com seu trabalho em múltiplos níveis – físico, emocional e cognitivo (Christian et al., 2011), satisfação no trabalho, por sua vez, diz respeito ao julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho ou sobre uma situação no trabalho (Weiss, 2002). As definições operacionais dos dois construtos, que

permitiram o desenho de escalas de mensuração, deixam clara a diferença entre satisfação e engajamento. Satisfação envolve condições de trabalho (como “eu gosto do meu pagamento”), enquanto engajamento se refere a experiências individuais resultantes do trabalho (como “eu me sinto com vigor quando trabalho”) (Christian et al., 2011).

Em relação ao conceito de comprometimento no trabalho, a diferenciação com o conceito de engajamento é menos evidente. A literatura aponta três tipos de comprometimento no trabalho: (a) afetivo; (b) de continuidade; (c) normativo. O comprometimento afetivo refere-se ao “apego emocional do empregado, identificação e envolvimento na organização”, enquanto o compromisso de continuidade consiste na “conscientização dos custos associados à saída da organização”. (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Já o compromisso normativo representa uma obrigação percebida de permanecer na organização (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Para Robinson, Perryman e Hayday (2004), o conceito de engajamento guarda uma relação próxima com o conceito de comprometimento, especialmente com o “comprometimento afetivo”. Macey e Schneider (2008), por sua vez, afirmam que comprometimento é uma das facetas de engajamento, mas não é suficiente para sua geração.

O que diferencia os dois conceitos é que comprometimento consiste na atitude e apego dos indivíduos em relação à sua organização, e não ao trabalho em si, como ocorre com engajamento (Saks, 2006; Christian et al., 2011). Engajamento não é atitude, mas o grau em que um indivíduo está atento e absorvido no desempenho de seu trabalho (Saks, 2006).

Christian et al. (2011), em uma meta-análise da literatura, demonstraram que engajamento, diferentemente dos demais conceitos, tem maior valor preditivo em relação ao desempenho no trabalho. Os autores apontam que, a despeito de estarem satisfeitos e comprometidos com suas organizações, indivíduos podem não possuir recursos pessoais para

persistir em momentos de dificuldade (vigor) ou de concentração (absorção). Segundo esses mesmos autores, tais características são típicas de pessoas engajadas.

O avanço recente dos estudos sobre engajamento também tem se debruçado em estabelecer modelos teóricos e testá-los a fim de estabelecer a relação do construto com outras variáveis, o que será abordado na próxima seção.

2.3 Teorias sobre Antecedentes e Resultados do Engajamento no Trabalho

Os constructos que explicam os diferentes comportamentos no trabalho costumam se pautar em abordagens teóricas consolidadas. No caso de engajamento no trabalho, conforme os achados de Bailey et al. (2017), diversas teorias têm pautado os estudos. A primeira delas, presente na maioria das pesquisas do campo, é a *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) ou teoria de demandas-recursos no trabalho.

Considerada como uma extensão do chamado *job-demands model*, e inspirada nas teorias de *job design* e *job stress*, a teoria JD-R foi elaborada em 2001 por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, e aprimorada 15 anos depois por Bakker e Demerouti (2016). A JD-R busca explicar como as demandas e recursos (pessoais e organizacionais) nos ambientes de trabalho desempenham um efeito multiplicador de estresse e motivação no trabalho (Bakker & Demerouti, 2016).

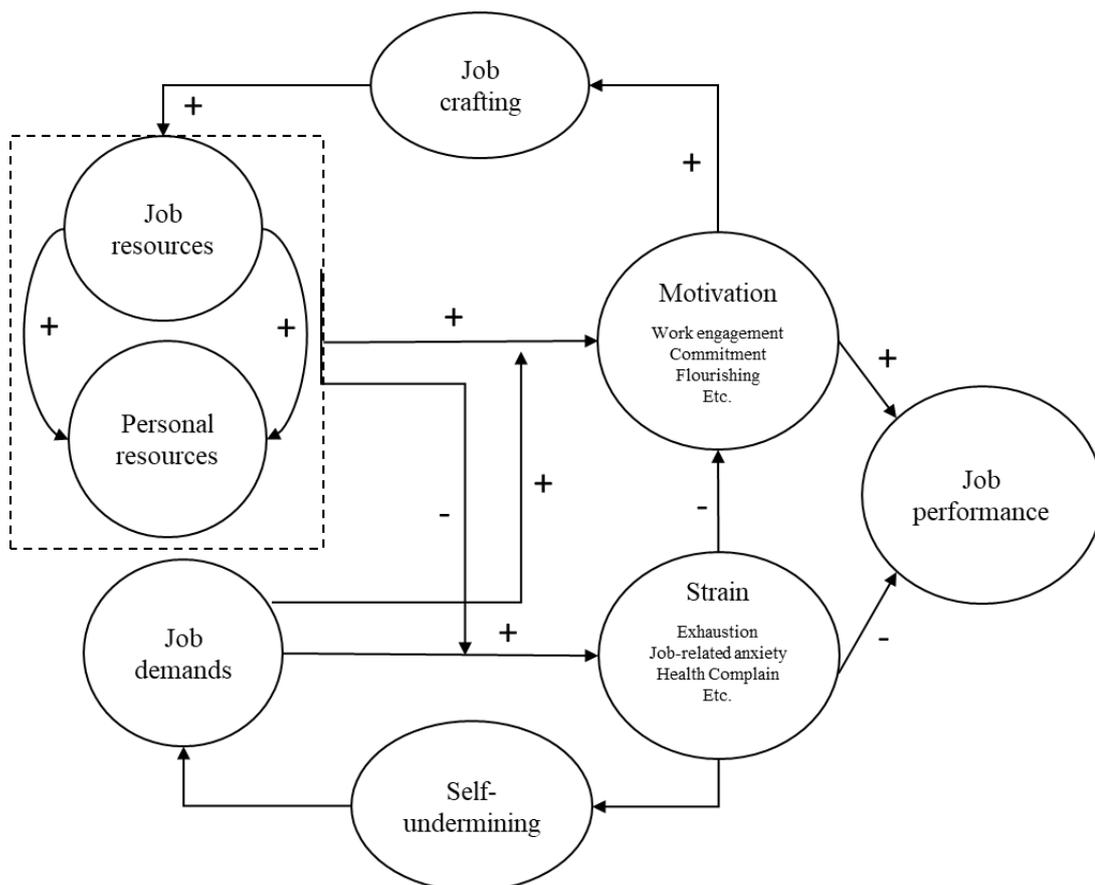
Por um lado, os recursos geram energia entre os trabalhadores e promovem motivação, engajamento, comprometimento, que, por sua vez, produzem resultados positivos, como altos níveis de bem-estar e desempenho (Schaufeli & Taris, 2014). As demandas, por outro lado, exigem que as pessoas gastem esforços adicionais que, com o tempo, podem causar a manifestação da síndrome do esgotamento profissional, como ansiedade e adoecimento. Como consequência, isso gera resultados negativos de desempenho (Bakker & Demerouti, 2016).

A JD-R busca explicar qual o ponto ótimo entre recursos no trabalho e/ou pessoais *versus* volume de demandas no qual se alcança maior engajamento e produtividade (Bailey et

al., 2017). Nessa teoria, o engajamento no trabalho é apontado como mediador entre recursos/demandas e o desempenho no trabalho, funcionando como ativador de satisfação com a atividade profissional (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2016). Essa relação pode ser observada na Figura 2.

Figura 2

Modelo Job-Demands Resources



Fonte: Bakker e Demerouti (2016, p. 3).

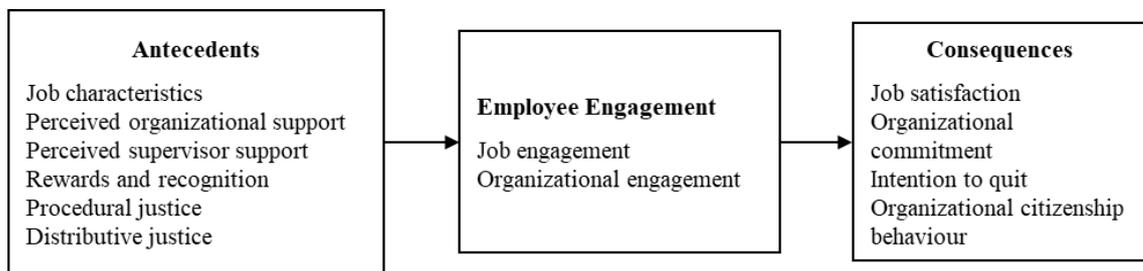
Outras abordagens teóricas utilizadas para explicar engajamento no trabalho, embora em menor quantidade de estudos publicados quando comparada à JD-R, são indicadas por Bailey et al. (2017): *Social Exchange Theory* (SET), teoria de conservação de recursos, e *Broaden-and-Build Theory*. A *Social Exchange Theory* pressupõe que os comportamentos são contingentes às reações recompensadoras (econômicas e sociais) de outras pessoas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Nas relações de trabalho, os empregados, percebendo que

estão sendo bem tratados e avaliados pelo empregador, têm maior probabilidade de exercer esforços em nome desse empregador por meio de níveis elevados de engajamento (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013a).

A teoria de conservação de recursos baseia-se na premissa de que os indivíduos buscam adquirir e preservar recursos valiosos, que podem ser recursos pessoais, energéticos, sociais ou materiais (Bailey et al., 2017). De acordo com essa visão, a provisão de recursos pode ser particularmente importante na elevação dos níveis de engajamento entre aqueles que estão enfrentando altos níveis de demanda, uma vez que os recursos amortecem seus efeitos potencialmente negativos (Bakker et al., 2007).

Por último, na *Broaden-and-Build Theory* o engajamento é mais provável que ocorra quando os indivíduos experimentam resultados positivos ao invés de emoções negativas, pois elas criam espaço para uma gama mais ampla de repertórios de pensamento-ação (Fredrickson, 2001). Essa teoria, segundo Bailey et al. (2017), argumenta que indivíduos que experimentam emoções positivas são capazes de recorrer a uma gama mais ampla de respostas comportamentais e são mais propensos a se engajar no trabalho.

A partir da multiplicação de estudos no tema, autores têm buscado sintetizar modelos preditivos e de resultados a partir de variáveis preconizadas em textos teóricos ou estudos empíricos específicos no tema. Um dos primeiros trabalhos nesse sentido foi realizado por Saks (2006), que testou um modelo de antecedentes e consequências de engajamento (no trabalho e organizacional) com base na *Social Exchange Theory*. A Figura 3 apresenta o modelo de antecedentes e consequentes de engajamento no trabalho testado por Saks (2006).

Figura 3*Modelo de Antecedentes e Consequentes de Engajamento no Trabalho*

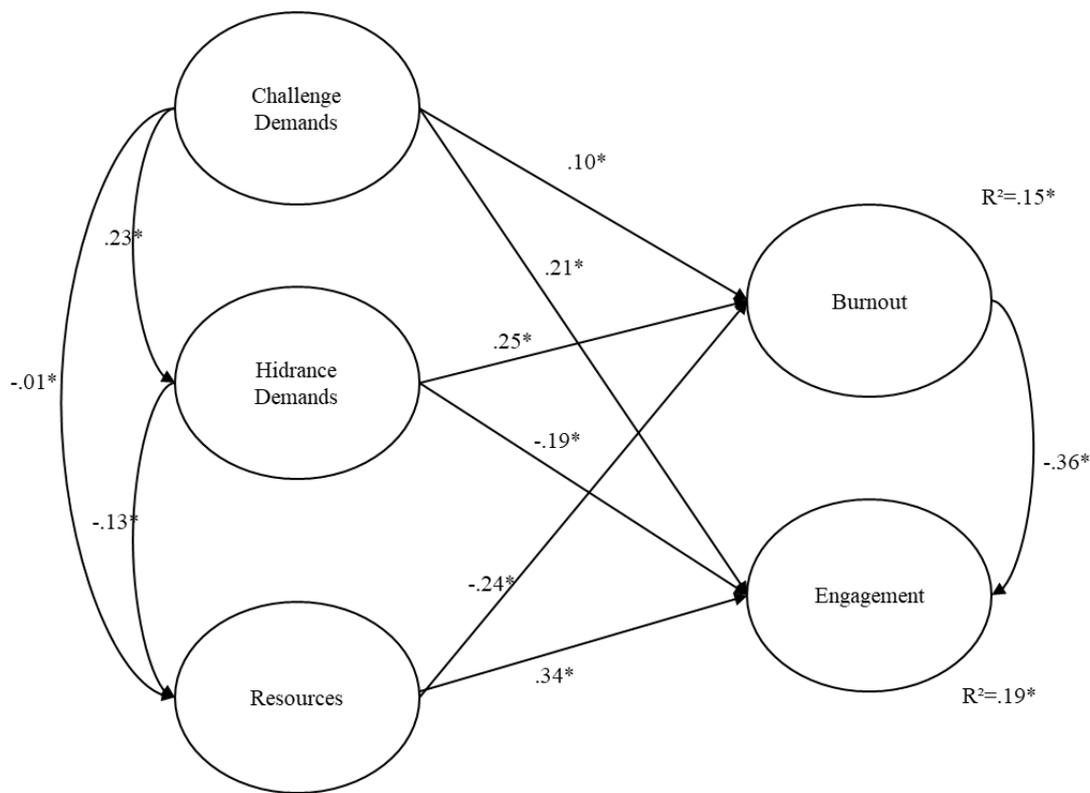
Fonte: Saks (2006, p. 604).

Para Saks (2006), os conceitos de engajamento no trabalho e engajamento organizacional são diferentes, embora relacionados. Ambos explicam uma variância significativa na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional, na intenção de permanecer na organização e no comportamento organizacional cidadão. O autor também identificou que a percepção de suporte organizacional é preditor de ambos os engajamentos. “Características do trabalho” é preditor de engajamento no trabalho e “justiça processual” atua como preditor de “engajamento organizacional”. Os achados também indicam que ambas as formas de engajamento estão relacionadas a atitudes, intenções e comportamentos no trabalho. Além disso, o engajamento funciona como variável mediadora entre os antecedentes e resultados do modelo (Saks, 2006).

Outro estudo que avançou no entendimento das relações de engajamento com variáveis preditoras e de resultados foi a meta-análise realizada por Crawford, LePine e Rich (2010) com foco em testagem da relação da teoria *job demands and resources* e engajamento e *burnout*. Os autores demonstraram, conforme modelo da Figura 4, que demandas desafiadoras e recursos possuem relação positiva com engajamento. Por outro lado, demandas vistas como obstáculos tem relação negativa. Os autores ressaltam que é a percepção do trabalhador que determina se uma demanda será vista como desafio ou como obstáculo.

Figura 4

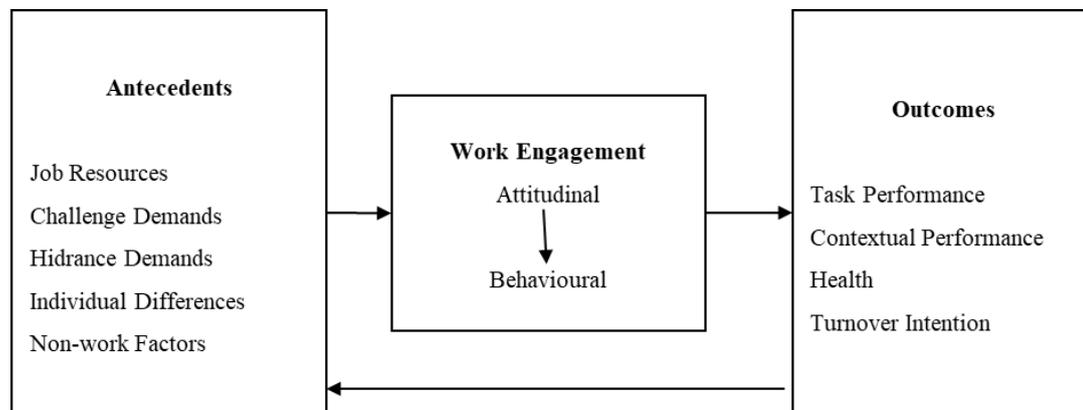
Relação entre Demandas, Recursos, Burnout e Engajamento



Fonte: Crawford, LePine e Rich (2010, p. 841).

Parece haver consenso de que as demandas de trabalho percebidas pelos funcionários como desafiadoras ou potencialmente promotoras de seu crescimento pessoal exibem resultados positivos; enquanto as demandas de trabalho percebidas como obstáculos, exibem resultados negativos (Ventura, Salanova & Llorens, 2015). As pessoas com elevado grau de autoeficácia costumam ver as demandas mais como desafios (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011).

Outro trabalho importante da literatura do campo é o de Peccei (2013), que propõe um *framework* para análise de antecedentes e resultados de engajamento no trabalho a partir da análise sistemáticas de estudos. Esse *framework*, apresentado na Figura 5, estabelece uma relação entre resultados e antecedentes de engajamento no trabalho e provoca a necessidade de ampliação de estudos empíricos na temática.

Figura 5*Framework de Antecedentes e Resultados de Engajamento no Trabalho*

Fonte: Peccei (2013, p. 337).

Além de recursos, demandas desafiadoras e demandas-obstáculo como antecedentes de engajamento, o modelo de Peccei (2013) acrescenta as diferenças individuais e os fatores fora do trabalho entre os preditores. A visão de engajamento é vista como um componente atitudinal (querer fazer) que se traduz em comportamentos no trabalho. Entre os resultados, o modelo apresenta não apenas o desempenho (na tarefa e contextual), mas também saúde e intenção de sair da organização como consequências de engajamento.

O estudo de Bailey et al. (2017) avança significativamente em relação ao de Peccei (2013). Os autores realizaram uma análise pormenorizada de 214 artigos sobre engajamento no trabalho e identificaram um primeiro detalhamento amplo no sentido de relatar antecedentes e resultados de engajamento no trabalho. O estudo também apontou que algumas intervenções como treinamento e desenvolvimento e novas formas de trabalho têm ampliado os níveis de engajamento nas organizações.

Entre os antecedentes de engajamento no trabalho, o estudo de Bailey et al. (2017) apontou como principais: (a) estados psicológicos individuais como autoeficácia, resiliência e recursos pessoais; (b) fatores relacionados ao design de trabalho no contexto da JD-R como suporte da chefia imediata, suporte dos pares, *feedback* e autonomia; (c) liderança percebida e

gestão como liderança transformacional, confiança no gestor/líder e liderança autêntica; e (d) percepções individuais sobre a organização/equipe de trabalho como suporte organizacional, contratos relacionais, identificação com a organização, nível de engajamento da equipe, clima e comunicação.

Quanto aos resultados do engajamento, duas evidências são apontadas nos achados de Bailey et al. (2017). A primeira, relacionada ao desempenho, aponta que o engajamento se relaciona positivamente ao desempenho em diferentes níveis: dos indivíduos, das equipes, da lealdade dos clientes, e da qualidade do cuidado. Além disso, desempenhos para além da tarefa também são associados a engajamento como comportamento cidadão e inovação. A segunda evidência diz respeito à moral como percepção de bem-estar e saúde no trabalho e às atitudes relacionadas ao trabalho, como rotatividade e intenção de permanecer na organização (Bailey et al., 2017).

Diversos autores (Peccei, 2013; Bailey et al., 2017) concordam que ainda há um vasto campo a ser explorado nos estudos de engajamento no trabalho. Há limitações claras nas próprias definições e estratégias de mensuração de engajamento, ainda mais ao considerar que a maioria dos estudos utiliza a mesma escala, a UWES (Bailey et al., 2017; Pecci, 2013). A diferenciação entre engajamento no trabalho e engajamento organizacional não é clara e há escassez de estudos analisando os dois conceitos de forma comparada. A visão de engajamento como uma prática de gestão, proposta por Truss et al. (2013), por exemplo, é um campo ainda pouco explorado na literatura do campo, e, portanto, com um rico potencial (Bailey et al., 2013).

Um ponto também apontado pela literatura trata do fato que, embora não exista um consenso conceitual, as evidências são amplas em reconhecer que fatores contextuais são determinantes (Jenkins & Delbridge, 2013). Uma das críticas dos estudiosos sobre engajamento no trabalho é justamente a visão com foco individual e ‘psicologizada’ (Purcell,

2014). Além de ignorar as questões contextuais, essa visão normativa/prescritiva ignora o processo decisório que envolve a escolha do servidor em seu ambiente de trabalho e o que o direciona.

O entendimento de engajamento na literatura, em geral, não costuma considerar fatores contextuais em suas análises (Purcell, 2014), embora autores reconheçam sua relevância (Purcell, 2014; Valentin, 2014). Entendendo que a perspectiva contextual é determinante para o engajamento (Jenkins & Delbridge, 2013), é possível afirmar que estudos em determinado país devem se pautar, preferencialmente, em pesquisas já realizadas naquele contexto específico. Nesse sentido, considerando que este ensaio pretende estabelecer uma agenda de pesquisa no contexto brasileiro, a seção seguinte traz uma revisão com os avanços e lacunas na literatura nacional.

2.3 Estudos de Engajamento no Trabalho no Brasil

Os estudos sobre engajamento no trabalho no Brasil ainda são escassos. Na busca realizada na base Web of Science com os termos '*work engagement*' ou '*employee engagement*' e '*Brazil*' foram encontrados apenas seis estudos realizados no contexto brasileiro que estudaram ou tiveram engajamento no trabalho como variável no estudo. Em uma busca na base científica Scientific Electronic Library Online (SciELO), realizada em 16 de abril de 2020, com os termos 'engajamento no trabalho', '*work engagement*' e '*employee engagement*', foram encontrados apenas 21 artigos.

Três estudos se dispuseram a validar a escala de mensuração de Utrecht (UWES) no contexto brasileiro. O primeiro, conduzido por Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz e Schaufeli (2015), realizou validação semântica e de conteúdo dos 17 itens da escala completa e dos nove itens da versão reduzida. Em linha similar, Ferreira, Valentini, Damásio, Mourão, Porto, Chinelato, Novaes e Pereira (2016) validaram a versão reduzida da escala de Utrecht no Brasil (UWES-9) e recomendaram o seu uso em estrutura unidimensional para avaliação de

engajamento no trabalho no contexto nacional. O terceiro, realizado por Sinval, Pasian, Queirós e Maroco (2018) validou a versão em português com trabalhadores no Brasil e Portugal, e os achados sobre a UWES-9 foram similares nos dois países.

Sobre os achados de preditores e resultados, as evidências são escassas e alguns estudos foram realizados em contexto muito específicos. Apesar dessas especificidades, os estudos trazem algumas evidências sobre variáveis preditivas testadas em trabalhadores brasileiros. Entre os preditores positivos estão a articulação entre valores pessoais e valores organizacionais (Andrade, 2019), práticas gerenciais e liderança (Novaes, Ferreira & Garbado-Martins, 2019; Andrade, 2019; Silva, Ferreira & Valentini, 2019; Oliveira & Rocha, 2017), participação na tomada de decisão (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2019), percepção de justiça no trabalho – distributiva e interpessoal (Andrade, 2019; Oliveira & Ferreira, 2016), resiliência (Oliveira & Ferreira, 2016), avaliação autorreferentes, percepção de práticas de recursos humanos (Oliveira & Rocha, 2017; Chambel & Farina, 2015), boas relações no ambiente de trabalho (Santos et al., 2017), autenticidade (Reis, Trullen & Story, 2016), idade e experiência (Silva, Cabrera, Gazetta, Sodre, Cordioli, Cordioli Jr. & Lourenção, 2020) e redesenho do trabalho (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2015).

Entre os preditores negativos, foram identificados apenas o estresse ocupacional (Cordioli et al., 2019) e a ambiguidade de papel (Chinelato et al., 2019). Tanto nos resultados nacionais quanto nos internacionais a agenda de variáveis com relação negativa com engajamento é pouco explorada. No entanto, as práticas de gestão podem se beneficiar da entrada de variáveis positivas assim como da retirada de preditores negativos.

Estudos no Brasil com variáveis moderadoras e resultados de engajamento são ainda mais escassos. Apenas um estudo trabalhou com a presença de uma variável moderadora entre valores e engajamento no trabalho – satisfação no trabalho (Andrade, 2019). Nos demais estudos não houve identificação de variáveis moderadoras.

Apenas dois dos 27 estudos encontrados trataram de resultados de engajamento no trabalho. O artigo de Farina, Rodrigues e Hutz (2018) associa engajamento ao aumento de desempenho nos negócios, aumento do desempenho do trabalhador e da satisfação de vida. Oliveira e Rocha (2017), por sua vez, encontraram relação entre engajamento no trabalho e redução da intenção de rotatividade.

A despeito de avanços apresentados nesses estudos nacionais, ainda não há um volume de estudos que permita delimitar o comportamento do constructo no país. Além disso, as análises contextuais que determinam engajamento não se restringem ao país de atuação dos trabalhadores. A diferença entre organizações públicas e privadas foi raramente considerada pela literatura específica, inclusive no contexto internacional (Fletcher et al., 2019). Como será abordado na próxima seção, diferenciar setor público e privado se justifica uma vez que o objeto de atuação dos dois setores, as formas de organização do trabalho e os determinantes motivacionais se diferenciam e possuem trajetórias distintas. E isso tende a se refletir nos determinantes e resultados de engajamento, conforme será apresentado.

2.4 Estudos de Engajamento no Trabalho no Setor Público

No setor público, as práticas de gestão de pessoas se diferenciam do setor privado e guardam especificidades contextuais próprias (Harel & Tzafrir, 2002), exigindo estudos específicos sobre seus efeitos. A própria origem da forma de organização de pessoal torna as trajetórias dessas práticas distintas. Enquanto no setor privado a origem se dá na Revolução Industrial e se inspira nos trabalhos de Taylor (1856–1915) e Fayol (1841–1925) (Legge, 2005), na Administração Pública as práticas surgem da necessidade de superação de um modelo patrimonialista de Estado e se inspiram nos trabalhos seminais de Max Weber.

Ao tratar a temática de engajamento no setor público é fundamental, previamente, contextualizar sua relação com a tradicional *Public Service Motivation* (PSM), teoria que avançou enormemente desde o texto seminal de Perry e Wise (1990).

No campo da economia, a PSM é vista como uma especificação do altruísmo, ou seja, uma disposição dos indivíduos de se envolverem em comportamentos para o bem dos outros, sem benefícios recíprocos para si mesmos (Perry & Vandenberg, 2015). Pesquisadores da área do comportamento organizacional (Carpenter, Doverspike & Miguel, 2012) e da gestão estratégica de pessoas (Wright & Grant, 2010) também têm usado a PSM em seus estudos. Na ciência política, a PSM tem sido amplamente utilizada em análises de comportamento agente-principal (Gailmard, 2010).

Nos apontamentos de Perry e Wise (1990), a motivação para o serviço público estimula os indivíduos a buscarem empregos em organizações públicas. Além disso, a motivação está positivamente relacionada ao desempenho das organizações públicas, o que torna as organizações públicas menos dependentes de incentivos extrínsecos em sua gestão.

Após uma ampla análise de literatura, Perry, Hondeghem, e Wise (2010) definiram PSM como “*a particular form of altruism or prosocial motivation that is animated by specific dispositions and values arising from public institutions and missions*” (p. 682). Apesar de as teorias de escolha racional baseadas em suposições de comportamento de interesse próprio terem tido uma influência importante na teoria e na prática da Administração Pública nas últimas décadas, a PSM oferece uma perspectiva alternativa para pesquisa e prática em gestão pública. Isso porque, segundo a PSM, os indivíduos são orientados a agir com o objetivo de fazer o bem aos outros e à sociedade (Perry, Hondeghem & Wise, 2010).

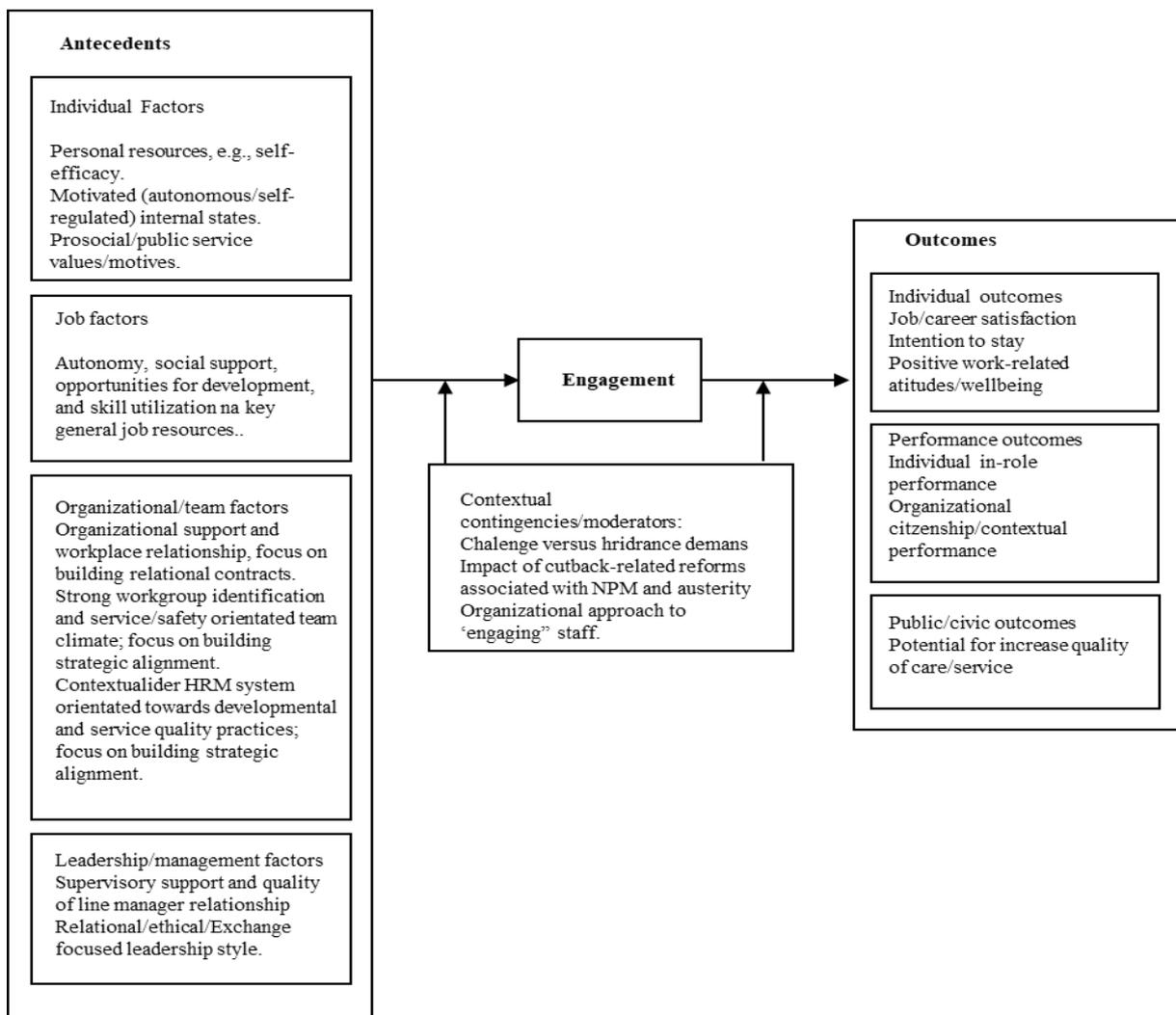
Um dos aspectos centrais da PSM é que, desde os postulados iniciais de Perry e Wise (1990), ela é considerada um dos principais preditores para desempenho no setor público. No entanto, o avanço dos estudos demandou um aumento de análise das variáveis intermediárias, mediando a relação entre PSM e desempenho (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Fletcher et al. (2019) demonstraram que PSM é uma das chaves motivadoras quando se trata de servidores públicos, e uma teoria de engajamento no setor público deve considerar essa questão. Há

evidências de que a PSM é um dos antecedentes de engajamento no trabalho (Borst, 2018; Cooke, Brant & Woods, 2019).

Fletcher et al. (2019) fizeram uma ampla revisão da literatura de antecedentes, resultados e moderadores de engajamento no contexto das organizações públicas analisando 188 estudos publicados desde 1990 sobre a temática. Com base nos achados, esses mesmos autores construíram um mapa de antecedentes, resultados e contingência/moderadores contextuais, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6

Mapa de Antecedentes, Resultados e Contingências/Moderadores de Engajamento



Fonte: Fletcher et al. (2019 p. 13).

A análise produzida por Fletcher et al. (2019) se diferencia dos modelos anteriores em alguns aspectos, por exemplo, no fato de as dimensões contextuais aparecerem como moderadoras do engajamento e não preditivas. Um ponto relevante para o setor público é a se refere ao comportamento pró-social, que se configura como antecedente importante. O mesmo não ocorre com trabalhadores do setor privado. Essas questões, contudo, aparecem fortemente nos chamados burocratas de nível de rua (enfermeiras, policiais, professores etc.), mas o estudo não especifica, explicitamente, a situação dos servidores do núcleo central de governo, que tem menos contato direto com o cidadão.

É saliente ressaltar que a maior parte dos estudos encontrados por Fletcher et al. (2019) foi desenvolvido na Europa. Segundo os autores, posições ideológicas de como o governo deve servir aos interesses públicos pode afetar os preditores de engajamento. Os autores perceberam na análise dos estudos que, a depender do país e do setor de governo, o engajamento entre servidores públicos é diferente. Por isso, o desenho de soluções de gestão de pessoas no contexto de um país deve advir de estudos realizados no contexto específico.

Uma vez que as variáveis culturais, sociopolíticas e organizacionais podem afetar a relação entre antecedentes e resultados do engajamento de servidores públicos, é problemático fazer generalizações com base em resultados encontrados em outros contextos diferentes da Administração Pública brasileira. O uso de resultados de outros contextos pode incentivar a adoção de recomendações que não são específicas o suficiente para pautar as políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público de determinado país (Fletcher et al., 2019).

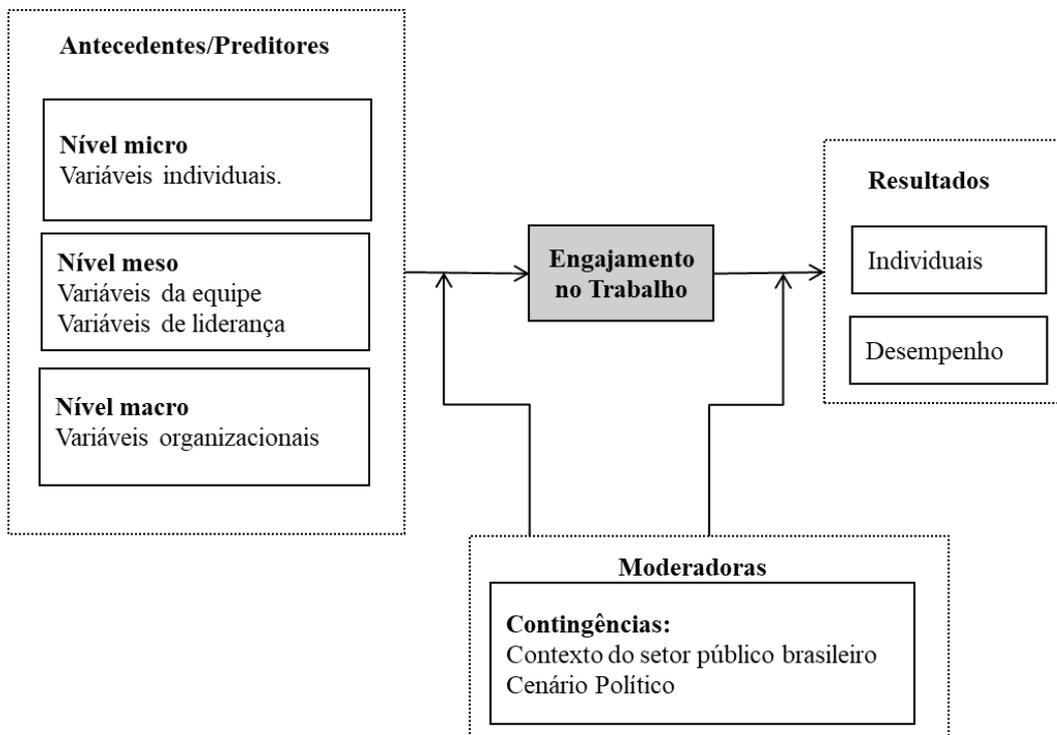
Considerando que as diferenças contextuais são significativas para nível de engajamento, torna-se necessária a proposição de um modelo considerando características típicas do contexto brasileiro. Na análise da literatura nacional, apenas dois estudos com foco específico em setor público foram encontrados: o estudo de Andrade (2019), que fez uma análise comparada entre o serviço público brasileiro e o português; e o estudo de Jackson

(2015), que se trata de uma revisão de literatura nacional sobre ergonomia da atividade e seu impacto no engajamento no trabalho no setor público brasileiro. Embora relevantes, esses estudos não enfrentam questões básicas para o engajamento no trabalho, como variáveis contextuais, organizacionais e institucionais. Na seção seguinte serão abordados possíveis caminhos para uma agenda de pesquisa sobre engajamento no trabalho no setor público brasileiro.

2.5 Marco Analítico, Agenda e Proposições de Pesquisa

O grande interesse pela temática do engajamento no trabalho não deixa dúvidas sobre a relevância que o tema tem adquirido na literatura mundial. Essa seção apresenta uma proposta de marco analítico e algumas possibilidades de agenda de pesquisa que podem contribuir para ampliação do conhecimento a respeito do tema e pautar estratégias e decisões em relação às práticas gerenciais que ampliem o engajamento no trabalho no setor público. Uma síntese das reflexões é apresentada em forma de proposições ao longo da seção.

Seguindo os achados do modelo de Fletcher et al. (2019), exposto na Figura 6, propomos um marco analítico direcionador para estudos de engajamento no trabalho no setor público brasileiro. A Figura 7 apresenta um modelo de múltiplos níveis e relações que podem ser identificadas e estudadas no contexto público nacional, a fim de construir um modelo teórico mais amplo.

Figura 7*Marco Analítico Proposto para Engajamento no Trabalho no Setor Público*

Fonte: elaborado pela autora.

O marco analítico proposto é multinível, ou seja, o modelo trata de variáveis antecedentes explicativas do engajamento situadas nos níveis individual (micro), de grupo (meso), e organizacional (macro). Engajamento no trabalho é entendido também como antecedente de resultados individuais e organizacionais (desempenho). Por fim, o marco analítico traz variáveis moderadoras (fatores contingenciais) da relação entre antecedentes e resultados.

O marco analítico proposto é amplo e não especifica as diversas possibilidades de variáveis em cada um dos níveis. Isso porque, considerando a escassez de estudos sobre o construto no setor público brasileiro, entende-se que a agenda deve se debruçar, inicialmente, em estudos exploratórios. A agenda nacional precisa testar, de forma ampla, as variáveis já aferidas em contextos internacionais.

Identificar de que forma as variáveis nos diferentes níveis se comportam e o que aparece de forma mais evidente no contexto nacional seria relevante. É provável que existam variáveis típicas da cultura organizacional do serviço público brasileiro, ou variáveis do contexto político-institucional mais amplo, que possam ser determinantes importantes do engajamento. Os valores associados ao serviço público são diferentes em todo o mundo, portanto, é provável que os significados de engajamento também variem e sejam mais institucionalizados em alguns países do que em outros (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Os estudos exploratórios se justificam ainda pela possibilidade de existirem variáveis específicas não amplamente identificadas na literatura internacional que exerçam influência no engajamento. Ou seja, são variáveis específicas do contexto de análise que determinam o engajamento. Apenas um levantamento inicial do contexto do setor público brasileiro poderá indicar as possíveis determinantes consideradas mais relevantes para a investigação. Nesse sentido, apresenta-se a primeira proposição de pesquisa a ser testada no contexto público brasileiro.

Proposição 1: existem variáveis específicas do contexto do setor público brasileiro que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos.

Entre os antecedentes/preditores há variáveis nos diferentes níveis que precisam ser investigadas de forma empírica no contexto público nacional. Os estudos da psicologia focam em variáveis do nível individual, contudo, há de se explorar também o nível organizacional. A análise de estudos longitudinais, realizada por Lesener, Gusy, Jochmann & Wolter (2019), demonstrou que os recursos dos níveis individuais, de equipes/liderança e organizacionais são preditores de engajamento. Contudo, as evidências encontradas pelos autores demonstram que a maneira como o trabalho é organizado, designado e gerido, recursos do nível organizacional, são mais importantes para engajamento no trabalho do que recursos do nível individual. Essa análise permite apresentar duas proposições de pesquisa:

Proposição 2: variáveis do nível organizacional afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível de grupo (equipes de trabalho e de lideranças).

Proposição 3: variáveis do nível de grupo afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível individual.

A agenda de pesquisa não pode prescindir de uma vinculação com as práticas de gestão de pessoas, abordagem pouco explorada inclusive na literatura internacional. São necessários estudos sobre engajamento enquanto uma prática de gestão; estudos que possam investigar quais intervenções, no nível organizacional, são mais promissoras no sentido da geração de engajamento no trabalho (Lesener et al., 2019). Já é sabido que práticas de gestão de pessoas nas organizações são preditoras de engajamento no trabalho (Alfes et al., 2013a), e que o gerente de linha atua como mediador entre essas práticas e o desempenho individual dos funcionários (Alfes et al., 2013b). Contudo, faltam evidências sobre os efeitos de práticas de gestão de pessoas no comportamento de servidores de uma forma geral, não apenas em relação ao engajamento (Oliveros & Schuster, 2017). Estudos recentes têm demonstrado essa relação (práticas e comportamentos) no nível dos indivíduos, sendo os principais resultados encontrados a diminuição da corrupção e do clientelismo (Meyer-Sahling & Mikkelsen, 2016) e o aumento da motivação (Oliveros & Schuster, 2017).

Embora não existam evidências na literatura nacional, o amplo estudo realizado por Meyer-Sahling, Schuster e Mikkelsen (2018) indica que as práticas de recrutamento, de promoção e de desempenho impactam o comportamento de servidores públicos. O estudo analisou o resultado de uma *survey* com mais de 23 mil servidores em dez diferentes países na África, Ásia, Europa e América Latina. Os resultados mostraram que os efeitos das práticas de gestão de pessoas precisam ser entendidos em cada país e instituições, uma vez que os comportamentos variam conforme o contexto social, político e cultural. A pesquisa não analisou o engajamento como variável, e sim variáveis relacionadas com satisfação,

desempenho e comprometimento. Portanto, analisar como essas práticas determinam o engajamento no trabalho seria uma contribuição relevante para o campo. Duas proposições finais podem ser elencadas a partir dessas reflexões.

Proposição 4: práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, promoção e gestão de desempenho, afetam diretamente o engajamento no trabalho.

Proposição 5: o gerente de linha tem papel mediador entre as práticas de gestão de pessoas e o engajamento no trabalho.

Finalmente, recomenda-se a utilização de variados métodos de pesquisa para a investigação do tema. Essa variação seria importante uma vez que a maioria dos estudos sobre engajamento no mundo consiste em estudos psicométricos (Bailey et al., 2017). Como se trata da proposição de um marco analítico, também seria relevante a realização de estudos fatoriais exploratórios e confirmatórios para testagem e confirmação de instrumentos psicométricos de pesquisa. Além disso, a inclusão de estudos com métodos mistos, combinando pesquisas qualitativas, como estudos etnográficos com pesquisas quantitativas e estudos inferenciais e experimentos, contribuiria para a geração de novos *insights* sobre aspectos contextuais de engajamento no trabalho. Isso certamente suscitaria novos desafios ontológicos e epistemológicos para os pesquisadores, gerando avanços significativos no campo (Bailey et al., 2017).

2.6 Considerações Finais

Este estudo apresentou um mapeamento e uma sistematização dos principais achados na literatura sobre engajamento no trabalho com foco em engajamento no setor público. O texto explora diversas questões que envolvem a contextualização do conceito de engajamento no setor público brasileiro, representando, assim, uma primeira proposta de marco analítico teórico para orientar estudos futuros sobre o tema no contexto público brasileiro conforme explicitado na agenda de pesquisa e proposições apresentadas.

O estudo contribui de várias maneiras para a teoria e a prática a respeito do engajamento no trabalho. Em termos teóricos, o texto descreveu as dimensões do conhecimento produzido sobre engajamento no trabalho e no setor público e propôs uma representação gráfica da sua complexidade. Para tal, o estudo mapeou, sistematizou e resumiu os achados da literatura internacional bem como evidenciou as lacunas no contexto público brasileiro.

Em termos práticos, o estudo propõe a análise de dimensões que ajudem a explicar o engajamento no trabalho no setor público. Esses resultados podem apoiar o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público com base em evidências e não apenas em modelos normativos-prescritivos tradicionais. Estratégias de recrutamento, promoção, gestão de desempenho e desenvolvimento poderão ser redesenhadas considerando variáveis que influenciam o engajamento no trabalho. Como preditor de desempenho individual e, conseqüentemente, de desempenho organizacional, o aumento do engajamento no trabalho possibilita a melhoria de entregas em políticas e serviços públicos em geral. O aumento de eficiência, eficácia e efetividade no serviço público depende de pessoas engajadas na realização do trabalho cotidiano e o investimento em ações que aumentem o engajamento, possibilitando melhores resultados e a geração de valores públicos para a sociedade como um todo.

O ensaio não tem a pretensão de exaurir as possibilidades de agenda de pesquisa sobre a temática no setor público brasileiro. Como o construto tem lacunas relevantes, optou-se por não sugerir uma delimitação de variáveis a serem exploradas especificamente, resultando na proposta de uma ampla agenda de pesquisa. Em suma, há um espectro de estudos que envolvem antecedentes, moderadores e resultados do engajamento que ainda precisam ser realizados, de modo que possa ser construída uma teoria do engajamento do trabalho no setor público no Brasil.

As proposições de pesquisa oferecidas neste estudo são um marco inicial para esse processo de produção de conhecimento e suporte à definição de políticas e práticas organizacionais.

3. Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos na Perspectiva de Especialistas

Resumo

Engajamento no trabalho é definido um estado mental positivo e gratificante em relação ao trabalho realizado. Compreender quais são os fatores que influenciam no engajamento de servidores públicos é essencial para elaborar práticas gerenciais adequadas aos órgãos públicos. O artigo teve como objetivo identificar a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes de engajamento e possíveis intervenções no trabalho de servidores públicos brasileiros. Os dados foram coletados por meio de grupos focais com servidores públicos federais atuantes em cargos de gestão e acadêmicos pesquisadores do tema. Para construção do roteiro de entrevistas, foi realizado um levantamento na literatura sobre antecedentes de engajamento no setor público em uma perspectiva multinível. Os resultados indicam que intervenções nos níveis organizacionais, como gestão estratégica, com metas e resultados organizacionais bem definidos, assim como mecanismos de continuidade em momentos de transição administrativa, parecem ser as mais promissoras.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, percepção, servidores públicos, Administração Pública Federal.

3.1 Introdução

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional que vem sendo amplamente estudado desde 2000. Esse constructo diz respeito à conexão física, emocional e cognitiva com o trabalho (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). O conceito de engajamento no trabalho evoluiu significativamente desde a definição original de Kahn em 1990. Para fins de investigação neste estudo, adotou-se o conceito de Schaufeli et al. (2002), que define engajamento no trabalho como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Estudos do campo de gestão de pessoas indicam que problemas de engajamento no trabalho podem afetar negativamente o desempenho dos indivíduos. Existe relativo consenso na literatura de que o engajamento no trabalho é um dos principais preditores de desempenho individual no setor público (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2017; Borst, Kruiyen, Lako & de Vries, 2019). Apesar da sua relevância para as entregas das organizações – que dependem das entregas ou desempenho dos indivíduos – os déficits de engajamento continuam sendo um desafio para organizações, sejam elas públicas ou privadas (Fletcher, Bailey, Alfes & Madden, 2019).

O estudo realizado por Hayes et al. (2019) com 19 mil trabalhadores dos setores público e privado em 19 países, inclusive no Brasil, identificou que o nível de engajamento no trabalho é baixo – apenas 15,9% dos trabalhadores se sentem totalmente engajados. E esse percentual vem caindo ao longo dos anos. O mesmo estudo, em 2015, havia identificado 16,2% de engajamento. No caso dos trabalhadores do Brasil, o valor em 2018 foi de 14%. O estudo identificou ainda que as práticas organizacionais, no geral, não concorrem para o aumento do engajamento, e isso provavelmente se refere ao desconhecimento dos antecedentes de engajamento no contexto específico.

É sabido que fatores contextuais são antecedentes do engajamento no trabalho, logo, é preciso investigar engajamento considerando características culturais e organizacionais específicas (Fletcher et al., 2019). No contexto do setor público, o debate sobre engajamento no trabalho se diferencia, uma vez que encontra, na literatura, antecedentes específicos do contexto das organizações públicas, como a *Public Service Motivation* (Borst, 2018; Cooke, Brant & Woods, 2019) e o comportamento pró-social (Fletcher et al., 2019). Ou seja, é essencial conhecer quais são os antecedentes dos problemas de engajamento no setor público no contexto nacional, considerando para isso as características dos indivíduos, dos grupos e das organizações, que impactam o engajamento dos indivíduos no trabalho. Identificar os

antecedentes ajuda a enfrentar os problemas, uma vez que pode balizar o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Embora a temática do engajamento no trabalho tenha ganhado relevância no contexto mundial, ainda é muito limitada no contexto brasileiro (conferir a revisão realizada por Camões & Gomes, 2021). Quando se trata de setor público, estudos sobre engajamento são ainda mais escassos. Para preencher essa lacuna, o presente estudo buscou responder às seguintes perguntas: o que caracteriza servidores engajados no setor público brasileiro? Quais variáveis podem ser consideradas antecedentes uma vez que afetam ou se relacionam ao engajamento no trabalho de servidores públicos? Quais intervenções podem ser promissoras para aumentar o engajamento de servidores públicos? Assim, o estudo teve como objetivo **identificar a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes do engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros**. Os objetivos específicos são os seguintes: verificar o significado de engajamento no trabalho de servidores públicos na opinião de especialistas, identificar variáveis antecedentes do engajamento no setor público brasileiro e comparar com os achados da literatura.

A partir dessa identificação, o estudo se propõe a contribuir para o entendimento do construto engajamento no trabalho no contexto específico do setor público brasileiro e para o desenho de intervenções com vistas ao aumento do engajamento.

Para o alcance do objetivo, inicialmente, foi realizado um apanhado conceitual sobre os antecedentes de engajamento no trabalho em estudos que tiveram como foco o setor público em diferentes níveis de análise (micro, meso e macro). Os resultados desse apanhado são expostos na seção seguinte. Depois, é apresentada a metodologia de grupo focal utilizada na pesquisa, bem como os procedimentos para coleta e análise dos dados. Os resultados obtidos nos grupos focais são discutidos à luz da literatura.

3.2 Antecedentes de Engajamento no Trabalho no Setor Público

A literatura sobre antecedentes de engajamento no trabalho no setor público apresenta variáveis de diferentes níveis de análise. Em uma extensa revisão da literatura no contexto do setor público, Fletcher et al. (2019) identificaram três níveis de análise dos estudos do campo: (a) micro, contemplando as características individuais; (b) meso, referindo-se às características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança, e (c) macro, que diz respeito às características das organizações.

No nível micro, foca-se nas características ou recursos individuais no trabalho, que são autoavaliações positivas que geram resiliência e senso de capacidade de um indivíduo de modo que ele possa impactar positivamente em seu ambiente de trabalho (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Entre as variáveis no setor público que se destacam no nível individual influenciando o engajamento no trabalho, a literatura ressalta as seguintes: recursos pessoais como autoestima e autoeficácia (Airila et al., 2014); significado do trabalho (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018); autorregulação ou estratégia de enfrentamento (Loon, Heerema, Weggemans & Noordegraaf, 2018); autogerenciamento com foco em objetivos (Breevaart, Bakker & Demerouti, 2014); valores associados ao serviço público (Simone, Cicotto, Pinna & Giustiniano, 2016); e motivação intrínseca (Vujčić, Oerlemans & Bakker, 2017).

Autoestima no contexto do trabalho se refere a uma avaliação positiva do seu valor, significado e habilidade como pessoa (Janssen, Schaufeli & Houkes, 1999). A autoeficácia no trabalho, por sua vez, pode ser definida como as crenças nas capacidades de uma pessoa para organizar e executar as ações necessárias para produzir determinadas realizações (Bandura, 1997). Alguns estudos (Salmela-Aro & Nurmi, 2007; Airila et al., 2014) mostram que esses recursos funcionam como antecedentes de engajamento no trabalho porque pessoas que se consideram dignas, significativas e capazes podem estar mais dispostas a se esforçarem em suas tarefas e se engajarem no trabalho.

O significado do trabalho diz respeito ao valor de um propósito ou de um objetivo de trabalho julgado em relação aos próprios valores do indivíduo (May, Gilson & Harter, 2004). Perry e Hondeghem (2008) argumentam que os indivíduos geralmente procuram emprego no setor público devido ao desejo em realizar um trabalho significativo que possa ajudar a contribuir com a sociedade. Indivíduos que possuem alta motivação para o setor público, ou seja, que têm como propósito construir um serviço público significativo ou servir à comunidade, tendem a ser mais engajados no trabalho (Simone et al., 2016).

Outro fator individual que afeta o engajamento é o excesso de estresse no trabalho (Simone et al., 2016). Uma das formas que indivíduos encontram para lidar com o estresse no trabalho é a autorregulação ou estratégia de enfrentamento. Folkman e Lazarus (1980) explicitam que os indivíduos usam a autorregulação para reduzir o estresse em ambientes de alta demanda, dominando ou mudando a situação. O autogerenciamento por objetivos, por sua vez, ocorre quando os trabalhadores gerenciam e monitoram seu próprio comportamento e são responsáveis por suas decisões tomadas (Breevaart et al., 2014). Entre as estratégias de autogerenciamento estão a auto-observação, estabelecimento de metas próprias, autossugestão, autorrecompensa e autopunição (Houghton & Neck, 2002). Tanto a autorregulação quanto o autogerenciamento encontram relação positiva com engajamento no trabalho (Loon et al., 2018; Breevaart et al., 2014).

No nível meso, a literatura apresenta como variáveis que afetam o engajamento no trabalho aspectos relacionados ao ambiente físico e social imediato, como estímulos ambientais, relações sociais interpessoais e algumas normas sociais. Entre as análises desse nível, apresentam-se as características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança (Bakker & Demerouti, 2008).

Uma das características do trabalho no setor público é o que a literatura denomina de *'red tape'*, isto é: os encargos burocráticos definidos como regras e procedimentos que

implicam ônus de conformidade, mas não avançam os fins legítimos aos quais as regras se destinam (Bozeman, 2000). Regras, regulamentos ou procedimentos considerados inúteis, mas onerosos, levam servidores a se tornarem alienados em seu trabalho, menos criativos e menos produtivos (DeHart-Davis & Pandey, 2005). A cultura do *red tape*, presente em governos de todo o mundo, configura-se como elemento estressor no trabalho, prejudicando o engajamento (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Autonomia é outra variável meso que influencia o engajamento no trabalho segundo a literatura. Autonomia no trabalho significa que o servidor possui poderes discricionários e liberdade com respeito aos objetivos de trabalho, podendo estabelecer prioridades, moldar tarefas e determinar a ordem e o ritmo em que elas serão realizadas (Runhaar, Konermann & Sanders, 2013). A autonomia no trabalho permite que os servidores atuem com energia, visto que podem agir de acordo com seus valores, objetivos e interesses (Tummers & Rocco, 2015). Além disso, com autonomia, servidores públicos tendem a se sentirem mais orgulhosos de seus trabalhos (Jansen, Brink & van den Kole, 2010).

O suporte social ou dos colegas de trabalho são variáveis que também influenciam o engajamento no trabalho no setor público (Vera, Martinez, Lorente & Chambel, 2016; Christian et al., 2011). Suporte social é a interação social positiva ou útil disponível de superiores, gerência e colegas de trabalho no local de trabalho (Karasek & Theorell, 1990). Diversos estudos indicam que os grupos de trabalho com clima de equipe positivo que compartilham conhecimento e se identificam psicologicamente uns com os outros são provavelmente altamente engajados (Barbier, Dardenne & Hansez, 2013). Em geral, quando as pessoas percebem nos seus pares muito engajamento, pode haver uma percepção coletiva de suporte organizacional (Sora, Caballer & Peiro, 2011).

Na literatura do setor público, também são apontados como antecedentes de engajamento no trabalho a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento

profissional (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Bal, 2010) e a oportunidade de utilizar diferentes habilidades no contexto do trabalho (van den Broeck, Vander Elst, Baillien, Sercu, Schouteden, de Witte & Godderis, 2017).

No nível meso, o perfil da liderança também aparece como fator determinante de engajamento no setor público (Fletcher et al., 2019). As relações dos servidores, em especial com os chamados gerentes de linha ou as chefias imediatas, são particularmente relevantes. Buch (2015) identificou que relacionamentos de baixa qualidade com a chefia, especialmente quando a relação ocorre apenas com foco contratual, promovem baixos níveis de reciprocidade e, portanto, os trabalhadores são menos propensos a retribuir com resultados de alta qualidade. Lideranças que oferecem suporte aos servidores geram aumento da percepção de suporte organizacional e, conseqüentemente, de engajamento no trabalho (Brunetto, Farr-Wharton, Farr-Wharton, Shacklock, Azzopardi, Saccon & Shriberg, 2017). Estilo de liderança relacional, ético e com foco na troca com subordinados amplia o engajamento (Ancarani, Di Mauro, Giammanco & Giammanco, 2018). Apesar de as evidências estarem presentes na literatura, pouco se sabe sobre estilos de liderança que influenciam positivamente o engajamento no trabalho no setor público (Fletcher et al., 2019).

No nível macro, no qual se encontram as características organizacionais, um aspecto relevante, embora pouco estudado na literatura, segundo Fletcher et al. (2019), é a percepção de suporte organizacional, ou seja, o quanto o servidor percebe que a gestão organizacional aprecia e respeita sua contribuição no trabalho e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). Associada a políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) nas organizações, a percepção de suporte organizacional no setor público guarda relação próxima com as reformas da *New Public Management* (NPM), que afetaram diretamente as práticas de GP (Rodwell, Noblet & Allisey, 2011). Há estudos que demonstram a relação entre

essa percepção de suporte organizacional e o aumento do engajamento no trabalho (Brunetto et al., 2017).

Alguns estudos indicam que práticas de gestão de pessoas voltadas para entregas de serviço de alta qualidade geram mais engajamento que as práticas gerais (Liao, Toya, Lepak & Hong, 2009). Essas práticas de alto desempenho voltadas para o serviço incluem uma equipe selecionada, amplo investimento em treinamento, desenho de trabalho flexível, envolvimento e participação na tomada de decisão e execução, gestão de desempenho com foco em desenvolvimento e estratégias de compensação para o desempenho coletivo (Jiang, Chuang & Chiao, 2015; Sun, Aryee & Law, 2007). O foco das práticas de GP está na qualidade da entrega dos serviços prestados aos usuários – motivação e autonomia estão no cerne do desenho das intervenções (Luu, 2019). Por outro lado, o estudo de Conway, Fu, Monks, Alfes e Bailey (2016) demonstrou que algumas práticas modernas do setor público, como gestão de desempenho, podem ter impactos negativos no engajamento devido ao aumento das demandas de 'fazer mais com menos'.

Brunetto et al. (2017) argumentam que a análise dos impactos das políticas e práticas de gestão de pessoas deve ser estudada em cada contexto particular em virtude das extensões das reformas gerenciais dentro dos respectivos contextos nacionais. Espaços organizacionais com situações de má conduta ou assédio tendem a ter efeito deletério no engajamento e isso pode guardar relação com contextos de baixa discricionariedade de dirigentes e orçamentos reduzidos, que prejudicam a qualidade das relações de trabalho (Brunetto et al., 2016).

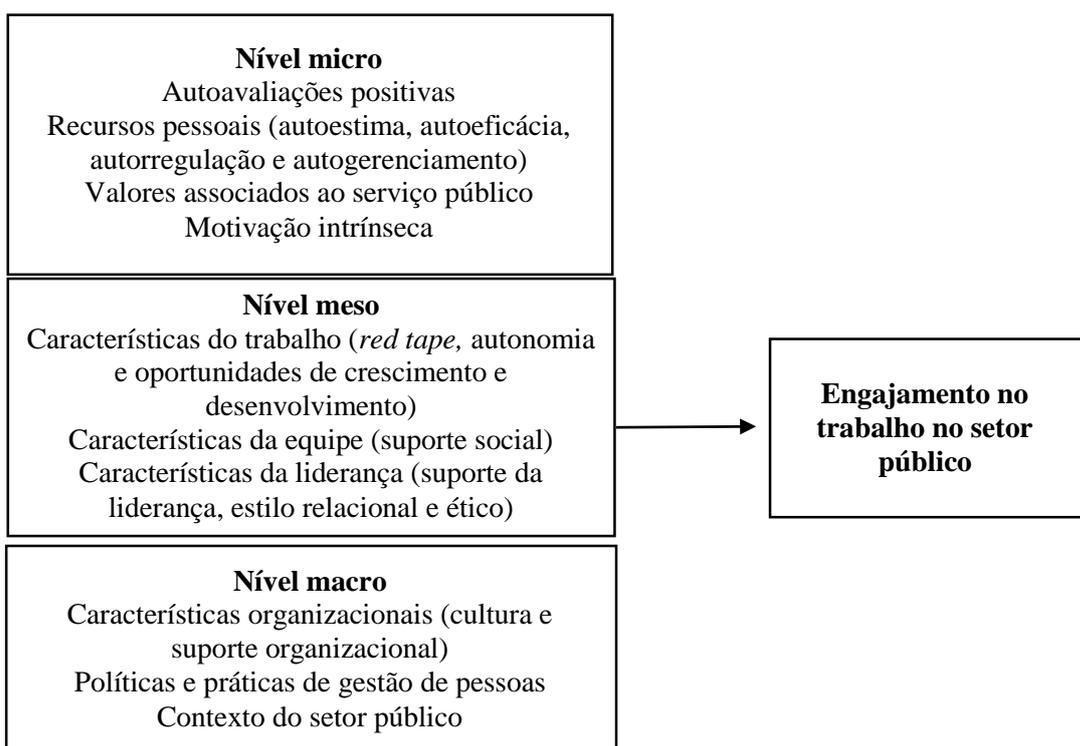
Ainda no campo organizacional, estudos também apontam que alinhamento entre valores e propósitos individuais e organizacionais geram um maior senso de pertencimento e, conseqüentemente, de engajamento (Biggs, Brough & Barbour, 2014; Fletcher et al., 2019). Tais estudos alertam, contudo, que é necessário capturar com mais precisão o quanto valores e

objetivos estratégicos em torno do serviço à comunidade afetam o engajamento no serviço público.

Considerando os achados do estudo de Fletcher et al. (2019) e da literatura apresentada, foi possível sumarizar esses levantamentos na Figura 8.

Figura 8

Antecedentes do Engajamento no Trabalho no Setor Público



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Fletcher et al. (2019).

A seção seguinte traz informações sobre o método utilizado no estudo empírico, que teve como base a investigação a partir dos três níveis de antecedentes expostos anteriormente.

3.3 Método

Este estudo teve como objetivo-geral identificar, a partir da revisão realizada, a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes do engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros e, para alcançá-lo, foram definidos dois objetivos específicos.

Os objetivos específicos, a caracterização do estudo e os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados estão sumarizados no Quadro 2.

Quadro 2

Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Objetivos Específicos	OE1. Identificar o significado de engajamento no trabalho de servidores públicos na opinião de especialistas
	OE2. identificar variáveis antecedentes do engajamento no setor público brasileiro e comparar com os achados da literatura.
Caracterização do estudo	Método Grupo focal
	Natureza Descritiva
	Recorte Transversal
	Abordagem Qualitativa
Procedimentos adotados	Fontes de evidência Relatos de especialistas em gestão de pessoas
	Procedimentos de coleta Grupo focal com especialistas
	Amostragem Flexível
	Instrumentação Roteiro semiestruturado
	Procedimento de análise Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

Tendo em vista a escassez de estudos sobre engajamento no trabalho no contexto do setor público brasileiro, optou-se pela realização de um estudo descritivo, de forma a possibilitar o aprimoramento de ideias sobre a temática e a geração de hipóteses ou questões para pesquisa adicional, conforme os apontamentos de Cooper e Schindler (2003).

A pesquisa foi realizada a partir de dois grupos focais com especialistas, pessoas que atuam ou atuaram com gestão de pessoas no contexto da Administração Pública Federal

brasileira ou que tenham estudado o tema no contexto nacional. A escolha dos especialistas se deu em consulta à Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, setor do Governo Federal responsável pelas políticas e práticas de gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Além disso, foram realizadas consultas à Escola Nacional de Administração Pública (Enap) sobre seus docentes, pesquisadores e parceiros estratégicos na discussão de engajamento de servidores públicos federais. Foram indicados 24 nomes e 13 pessoas se disponibilizaram a participar – divididas em dois grupos com seis e sete especialistas, respectivamente.

Os dois grupos focais ocorreram em maio de 2021 de forma on-line por meio da plataforma *Zoom Meeting*. A dinâmica se deu em quatro blocos de perguntas (consultar roteiro completo no Apêndice A). O roteiro foi desenhado considerando os diferentes níveis de análise de antecedentes de engajamento presentes na literatura revisada (destacados na Figura 8) a fim de ampliar o entendimento de como essas variáveis estão presentes no contexto específico deste estudo. Inicialmente, os participantes responderam individualmente um conjunto de perguntas do primeiro bloco do roteiro, usando para isso um *slide* de um arquivo do Google Slides com os respectivos nomes designados. Em seguida, foi aberto o debate em grupo sobre as respostas apontadas, enfatizando convergências e divergências nas respostas individuais. Durante os grupos focais, uma pessoa ficou encarregada de fazer a mediação dos debates e outras duas pessoas realizaram anotações das falas dos participantes, gerando notas na plataforma Miro. Essa plataforma também foi utilizada para clusterização das respostas similares, de modo a integrar o que foi escrito nos *slides* e as falas durante os grupos focais.

Conforme orientações de Sampaio e Lycarião (2021), a clusterização foi realizada por meio de análise de conteúdo categorial. Os códigos foram criados a partir dos múltiplos níveis apresentados na literatura.

As falas dos especialistas, assim como suas respostas dadas por escrito nos *slides*, foram codificadas nas seguintes categorias:

- conceito
- variáveis nível micro – individuais
- variáveis nível meso – liderança
- variáveis nível meso – equipes e pares
- variável nível macro – organizacionais
- variáveis nível macro – contexto
- intervenções

Seguindo os passos da diferenciação e, em seguida, do reagrupamento a partir de analogia, foi possível construir uma simulação teórica para explicação das variáveis antecedentes e intervenções para o engajamento na percepção dos especialistas brasileiros. Também foi realizada a contagem de respostas codificadas em cada nível. Os entrevistados foram identificados por siglas para assegurar a confidencialidade das falas.

3.4 Resultados e Discussão

Esta seção aponta os principais resultados após a análise e clusterização das respostas dadas pelos especialistas. São apresentados como resultados a quantidade de respostas em cada nível de antecedente, as variáveis destacadas e os trechos das entrevistas para ilustrar a percepção dos especialistas.

3.4.1 Caracterização de Engajamento no Trabalho no Setor Público

Ao serem questionados sobre os comportamentos que indicam engajamento, os especialistas trouxeram cinco aspectos relevantes:

1. Orgulho em ser servidor: demonstrado a maneira como o servidor se refere ao trabalho no sentido de manifestar a apropriação do trabalho como algo seu, ajudando a definir quem ele, servidor, é. “O servidor engajado coloca não só mãos e

mente, ele coloca o coração” (E_LF); “Indivíduo que enxerga o trabalho como algo seu, compartilha ações nas redes sociais” (E_LA).

2. Trabalho coletivo: no sentido de demonstrar disposição para atuar de maneira colaborativa com os colegas de trabalho. "Facilidade e disposição para agir no coletivo para alcançar resultados” (E_MP).

3. Proatividade: o servidor se antecipa às necessidades do trabalho. "Tem um comportamento proativo. Meu chefe está precisando de algo, ou o beneficiário da política pública está precisando de algo, o servidor se antecipa para realizar e surpreender" (E_JP).

4. Quantidade e qualidade de entrega: tem maior foco nos resultados do trabalho, nas metas pactuadas e nos processos para o alcance dos objetivos. Servidores engajados “questionam como resolver algo e demonstram preocupação com algo que precisa ser feito, com entregas, com objetivos” (E_MU); “preocupam-se com o andamento dos trabalhos tendo em vista os resultados buscados” (E_VC).

5. Bem-estar: servidores engajados demonstram estar satisfeitos em seus ambientes de trabalho. “Um servidor engajado é aquele que encontra bem-estar em seu ambiente laboral, comprometendo-se não apenas com o cumprimento das tarefas” (E_KV).

Um ponto relevante trazido por parte dos especialistas foi relativo ao que não se configura como engajamento. Foram citados: o trabalho individual e competitivo, que pode ocasionar conflitos; a falta de envolvimento emocional com o trabalho; a sobrecarga de trabalho. Os trechos seguintes ilustram os achados: “Há diferença entre servidores produtivos que são individualistas e competitivos dos engajados, que olham em torno da instituição para melhorar” (E_KV); "algumas pessoas acabam com sua saúde para entregar valor público, é o hiper engajamento" (E_LF).

As falas dos especialistas foram convergentes com a definição clássica e amplamente utilizada de Schaufeli et al. (2002) sobre engajamento – entendido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à vontade de investir esforço no trabalho e à persistência mesmo diante de dificuldades, enquanto a dedicação é caracterizada por sentimentos de importância, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio. Absorção diz respeito a estar totalmente concentrado e absorvido no trabalho. Isso fica razoavelmente claro quando se fala do orgulho de ser servidor, da proatividade e do bem-estar. Combinados, esses comportamentos evidenciam o estado mental proposto no conceito. As falas dos especialistas trouxeram elementos de comportamentos observáveis como qualidade e quantidade de entrega, especialmente a partir do cumprimento de metas pactuadas.

Um aspecto não ressaltado na literatura do campo é a questão do trabalho coletivo como indicativo de engajamento no trabalho, que foi apontado pelos especialistas para o caso brasileiro. Isso implica que, no contexto público brasileiro, provavelmente em virtude da cultura organizacional, colaboração seja um componente de engajamento ou um antecedente relevante, podendo ser investigado em estudos futuros.

Após a apresentação dos entendimentos dos especialistas sobre engajamento no trabalho no setor público, a partir da segunda pergunta do roteiro, os especialistas foram solicitados a trazer variáveis antecedentes nos diferentes níveis de análise – micro, meso e macro. A seguir, apresenta-se a análise e discussão à luz da literatura.

3.4.2 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Micro

Somando os apontamentos dos dois grupos focais, foram 106 trechos de falas ou textos escritos codificados como variáveis antecedentes no nível individual que afetam o engajamento na percepção dos especialistas consultados. Após a clusterização, chegou-se a oito antecedentes principais.

Os valores associados ao serviço público – vários especialistas explicitaram o que eles chamam de “vocação” para o serviço público, ou identificação com o tipo de trabalho realizado no setor público. De acordo com os especialistas consultados: “comprometimento com a causa, servidores que acreditam na missão de sua instituição são mais engajados” (E_CZ); “os profissionais públicos vocacionados se engajam quando veem resultados (e valor público) gerados a partir de seus esforços” (E_JM).

A motivação intrínseca (ou a falta de) também apareceu entre as variáveis antecedentes individuais ao engajamento. Muitos especialistas trouxeram o fato de pessoas que buscam o setor público, mas não se identificam com o tipo de trabalho:

“Infelizmente uma boa parte das pessoas que vão para o setor público, especialmente em lugares em que o emprego é muito difícil, as pessoas vão para o setor público para uma proteção financeira para si e para sua família. Esse indivíduo herda uma visão sobre o setor público de que uma vez que se está lá dentro acabou e as organizações por vezes reforçam essa percepção” (E_EL).

Os recursos individuais, como autoestima, autoeficácia e autocontrole, foram as variáveis antecedentes individuais mais citadas. "Pessoas com baixo nível de autocontrole têm dificuldade de se manter engajado" (E_TG); “autoeficácia para se reconectar com o serviço público, entender suas competências e quais habilidades quer/precisa desenvolver, descobrir seu propósito” (E_LF); “a capacidade de perceber que sou capaz de fazer” (E_MP).

Também apareceu o recurso da autorregulação ou estratégia de enfrentamento no sentido em que o servidor deve desenvolver estratégias de resiliência para se adaptar a mudanças excessivas. “Disposição em se adaptar às mudanças constantes, enxergar a mudança como natural e constante” (E_LF). Os especialistas também destacaram a questão da ambição de crescimento e de querer se destacar na sua carreira por meio do alcance de resultados como relevante para o engajamento.

Esse bloco acima encontra eco na literatura de engajamento no setor público que destaca aspectos, como recursos pessoais, autoestima e autoeficácia, (Airila et al., 2014); significado do trabalho (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018); autorregulação ou estratégia de enfrentamento (Loon et al., 2018); autogerenciamento com foco em objetivos (Breevaart et al., 2014); valores associados ao serviço público (Simone et al., 2016); e motivação intrínseca (Vujčić et al., 2017).

Interessante destacar uma questão relevante ao contexto brasileiro trazida pelos especialistas. Considerando a atratividade da carreira pública – em termos salariais e estabilidade – aliada ao modelo de concurso público pautado, em geral, em apenas provas de conhecimento cognitivo, incorre no risco de atração de pessoas que não possuem o que chamaram de “vocação para o serviço público”. Esse perfil de servidores seria menos alinhado intrinsecamente aos valores do serviço público. “Muitas pessoas vão para o serviço público para garantir um ganha-pão para si e para sua família. Esse indivíduo tem uma visão de setor público como se fosse um herdeiro, uma vez que você entrou... acabou” (E_EL). Nessa visão, a porta de entrada do setor público seria um dos fatores relevantes para o engajamento durante a vida profissional do servidor.

Surgiram, ainda, outras variáveis antecedentes não tão comuns na literatura internacional. Uma delas diz respeito à vida pessoal. O tipo de papel que a pessoa tem na família, por exemplo, pode influenciar o seu engajamento. “Sobrecarga de trabalho doméstico (como cuidar dos filhos) afeta fortemente o engajamento” (E_CU); “existem características pessoais de contexto de vida dos servidores que podem influenciar (como é a família, que responsabilidades aquele servidor tem, condições financeiras, de onde vem etc.)”(E_CZ).

Outra variável que recebeu destaque entre os especialistas, mas pouco tratada na literatura, é a confiança para errar. “Pessoas que aceitam erros como alavanca para aprendizados são mais engajadas” (E_TG). Pesquisa realizada por Gargantini, Daly, Sherlock

e Lazebnik (2022) sobre engajamento no trabalho em governos subnacionais no Brasil, destacou, entre outros aspectos, a importância de espaços para erros honestos como determinante para o engajamento.

3.4.3 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Meso

Aqui, em relação aos antecedentes do engajamento no nível meso, optou-se por dividir a discussão em duas partes. A primeira trata sobre o papel da liderança, que recebeu grande destaque com 122 codificações. E, a segunda, em relação aos pares, que recebeu 55.

Entre todas as variáveis antecedentes elencadas pelos especialistas, as que se mostraram mais proeminentes como preditivas de engajamento foram as características da liderança. Especialmente das chamadas chefias imediatas. A maior parte das citações se refere a como o perfil da chefia pode afetar o engajamento dos servidores. Válido ressaltar que a maior parte foi referenciada como características negativamente relacionadas ao engajamento.

Entre as variáveis antecedentes e citações apontadas estão as lideranças que:

1. Desumanizam as relações: "querer resultado sem entender as questões pessoais" (E_LA).
2. Não confiam na equipe: "chefia ignora a pessoa, desconfiando dela o tempo todo, acaba com o engajamento" (E_LA).
3. São autoritárias: "gestão por pressão" (E_KV).
4. Dão feedback inadequado: "excesso de feedback pode passar a ideia de que 'nada do que você faz é suficiente" (E_LA), "cultura de feedback sem a cultura do reconhecimento pode dar efeito rebote" (E_KV).
5. Apresentam dificuldade de relacionamento interpessoal: "eu temo muito de que a maior parte dos gerentes tem medo de se relacionar com os outros" (E_EL).
6. Não conseguem estabelecer metas e resultados: "quando você tem ausência de cultura de desempenho, você acaba inibindo quem tem iniciativa" (E_EV).

7. São desengajadas: "tem aquele que está totalmente desinteressado do trabalho da equipe. Ele seria pior do que o autoritário, que está tentando, mas está errando." (E_VC).
8. Assedia moralmente a equipe: "ambiente onde há discriminação e assédio" (E_CV)
9. Estão despreparadas para o cargo: "prejudica quando a chefia não tem legitimidade/ conhecimento para ocupar o cargo" (E_VC).

Algumas características da liderança, por sua vez, foram associadas positivamente ao engajamento: (a) chefias que levam em conta diferenças individuais: "pessoas diferentes respondem à estímulos diferentes" (E_CU); "tem que saber as competências dos membros da sua equipe" (E_LF); (b) chefias com capacidade de comunicação e gestão de conflitos: "acho que a chefia imediata é a grande responsável por zelar por uma cultura saudável da equipe como um todo, gerindo os conflitos" (E_CZ); (c) chefias que dão autonomia: "chefia imediata tem papel fundamental na forma como conduz e empodera a equipe" (E_BE).

Houve, entre os relatos dos especialistas, algumas colocações sobre o papel também de chefias mediatas e da alta direção como intervenientes no engajamento: "o chefe principal alavanca a visão de toda a instituição" (E_JP); "liderança não é a chefia imediata, é a cadeia toda de liderança que deve inspirar as pessoas" (E_JP).

É fato que a literatura destaca a liderança como fator determinante de engajamento no setor público (Fletcher et al., 2019). As relações dos servidores, em especial com os chamados gerentes de linha, ou as chefias imediatas, são particularmente relevantes. No relato dos especialistas deste estudo, o impacto negativo de uma chefia inadequada pode ser bem maior no engajamento de suas equipes do que o impacto positivo de uma chefia adequada.

Cabe destacar aqui o modelo de ocupação de cargos de chefia no contexto específico deste estudo. Conforme apontam Corrêa et al, (2020), os cargos de chefia na Administração Pública Federal brasileira não se pautam, necessariamente, em competências para a função.

Grande parte dos cargos são ocupados por *political appointment* e redes pessoais de influência (Lopez, Bugarin & Bugarin, 2015). Em algumas organizações, os cargos são utilizados, inclusive, para recomposição de força de trabalho (Lopez et al., 2015). Esse modelo favorece a presença de pessoas em posição de chefias sem as características necessárias para a promoção do engajamento no trabalho.

A relação com os pares também foi colocada como importante para que o servidor se mantenha engajado:

“Bom relacionamento e acolhimento da equipe (facilidade de comunicação aberta e transparente, abertura em tirar dúvidas, pedir ajuda e ajudar os pares, confiar nos colegas de equipe, respeitar o trabalho dos outros etc. – tudo isso contribui para um ambiente de aprendizado e segurança psicológica” (E_CZ).

Além disso, atribui-se importância às equipes engajadas “eu já estive em uma equipe com um chefe que não era um líder, mas que a equipe era um timaço, a própria equipe gerava o engajamento uns dos outros” (E_LF) e nas quais o trabalho é realizado de forma colaborativa “preciso do outro para fazer as atividades e entregar resultados” (E_JP). Esses fatores relacionados às equipes também foram apontados como variáveis antecedentes importantes para engajamento.

Interessante perceber que o suporte de colegas de trabalho, ressaltado por estudiosos do tema como fator importante (Vera et al., 2016; Christian et al., 2011), parece funcionar como estratégia minimizadora dos impactos negativos causados pelas chefias imediatas em seus times, conforme a visão dos especialistas brasileiros.

3.4.4 Variáveis Antecedentes do Engajamento no Nível Macro

Os resultados aqui foram divididos entre aspectos organizacionais e de contexto. No que tange aos aspectos organizacionais, segundo os especialistas consultados nos grupos focais, essas variáveis antecedentes, com 119 codificações, deveriam ser o foco de atuação

quando se trata de engajar servidores no trabalho: “por mais que características pessoais possam afetar os níveis de engajamento, o maior foco deveria ser no ambiente no qual o servidor está inserido” (E_TG).

A primeira delas diz respeito à gestão estratégica. Ter objetivos e metas claras, prioridades definidas e comunicadas, meios para o alcance dos objetivos e organização do trabalho são condições para que o servidor se engaje: “Muitas pessoas não são engajadas nas organizações porque elas não sabem as prioridades das organizações e de seus chefes/líderes (...) ou as organizações têm as metas bem delimitadas, mas não dá as condições para o seu alcance” (E_KV); “as pessoas estão afundadas em processos, urgências e pendências” (E_JP). A gestão por projetos e não por rotina também foi apontada como mais propícia ao engajamento.

Na visão dos especialistas, a gestão estratégica é afetada diretamente pela descontinuidade administrativa. As constantes mudanças políticas geram suspensões de projetos e de prioridades. “As pessoas se cansam quando não há uma constância mínima dos resultados esperados” (E_JP); “É preciso minimizar descontinuidades de políticas, programas e projetos” (E_JP).

Segundo os dados coletados, as políticas e práticas de gestão de pessoas também devem estar diretamente relacionadas à gestão estratégica da organização como um todo: “Precisamos de políticas de gestão de pessoas voltadas para resultados” (E_JP). Aqui, foram elencadas práticas que ativam motivação extrínseca, como plano de carreira, critérios para remuneração e ocupação de cargos e oportunidades de ascensão profissional: “Institucionalizar processos seletivos para ocupação de cargos de chefia/comissionados, seja aberto ou fechado (exclusivo para servidores)” (E_EL). Há também as práticas que possibilitam que o servidor adquira as competências necessárias para as entregas como programas de capacitação e oportunidades diversas de desenvolvimento de novas competências, ocasionando no melhor aproveitamento

do servidor dentro das organizações, como flexibilização para mobilidade, melhora na alocação de pessoas e não ter determinadas posições de trabalho como punição.

Condições de trabalho também aparecem como questões que afetam o engajamento segundo os especialistas. Um hiato entre objetivos propostos e os meios para alcançá-los, carga de trabalho inadequada e formas inadequadas de organização do trabalho são relatados como pontos de atenção nas práticas organizacionais.

Recebeu destaque, ainda, políticas e práticas de valorização do servidor. Essas práticas implicam em ações, como o reconhecimento público não pecuniário, que ativam a motivação intrínseca: "precisam existir iniciativas de valorização e reconhecimento do servidor, reconhecimento público do bom trabalho e conquistas" (E_CZ). Também são ressaltadas aquelas políticas relacionadas à saúde física e mental dos trabalhadores, como apoio em situações complexas como assédio, programas de saúde do trabalhador, programas de qualidade de vida no trabalho e afins: "Estabelecimento de políticas voltadas à saúde e segurança do trabalhador, considerando os conceitos de carga física e psíquica de trabalho" (E_KV).

Em relação à cultura organizacional, foram elencados aspectos que podem afetar o engajamento de forma positiva ou negativa. A cultura de inovação, pautada em responsabilidade ética, que fomente espaços de segurança psicológica para participação e de aprendizado constante foi apontada como engajadora. Por outro lado, excesso de hierarquia, pressão por entrega a qualquer custo, com foco em comando e controle e contendo muito volume de trabalho rotineiro e repetitivo, são celeiros para o desengajamento.

Quando olhamos para a literatura do setor público, fica evidente que as práticas de Gestão de Pessoas, em especial aquelas advindas dos movimentos reformistas da *New Public Management* (NPM), de fato interferem no engajamento de servidores (Rodwell et al., 2011). Nos resultados acima, é evidente que o olhar dos especialistas brasileiros também se pauta

fortemente nessas práticas como estratégias eficazes de intervenção e ressalta a relevância do suporte organizacional, como apontado em estudos internacionais (Brunetto et al., 2017).

Em geral, há concordância sobre a relevância do alinhamento de múltiplas práticas para a melhoria do engajamento no trabalho. O foco restrito a práticas de avaliação de desempenho, comuns em diversas organizações públicas brasileiras, pode gerar o efeito contrário ao esperado, como apontado por Conway et al. (2016), embora muitos dos especialistas tenham citado a relevância de políticas de desempenho para o engajamento no trabalho.

As análises dos especialistas evidenciam aspectos ressaltados na literatura analisada como relevância de práticas que, por um lado, geram alinhamento de propósito (Luu, 2019) e aumentam o senso de pertencimento (Biggs et al., 2014) e, por outro lado, elevam a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Bal, 2010).

Em relação ao contexto específico brasileiro, quando questionados, os especialistas trouxeram 57 respostas. No que se refere à relação entre os Poderes Executivo e Legislativo, os respondentes indicaram que na estrutura brasileira existe cooptação de cargos, mesmo de médio escalão, para atendimento de demandas relacionais entre os dois poderes. As seguintes falas ilustram esse entendimento: “Infelizmente isso está na esfera política. Muitos cargos são usados como moeda de troca política e os líderes não são selecionados por competências com compromisso de metas a serem alcançadas” (E_EL); “ainda há muitos cargos comissionados que nem sempre correspondem à expertise necessária, tem uma relação mais política que de expertise” (E_KV).

Outro aspecto levantado foi o desalinhamento político ideológico em relação ao que está sendo proposto pela gestão do órgão. “Todos os dias eu recebo diversos pedidos de pessoas querendo se movimentar por não concordarem com os posicionamentos da gestão do seu

órgão” (E_MU). Por vezes, os valores individuais não se alinham aos valores do dirigente e isso pode afetar diretamente o quanto o servidor se engaja.

No que se refere à reputação dos servidores, o excesso de debates públicos envolvendo servidores e falas estigmatizadas de atores estratégicos afetam a imagem dos servidores perante a sociedade e geram impacto no engajamento: “Quando se fala de funcionário público, as pessoas já associam com os políticos e acham que tudo é uma porcaria (...) é um estigma preconceituoso em relação ao servidor” (E_CZ).

Outro ponto trazido foi relacionado ao sentimento de injustiça entre os servidores em questões salariais, em especial por conta das diferenças de carreiras e entre carreiras similares nos três poderes: “As pessoas precisam ter a percepção de que são tratadas de forma justa nas suas carreiras, nos seus salários” (E_MP). O estudo realizado por Corrêa et al. (2020) demonstrou o impacto dessa percepção de injustiça na motivação e desempenho de servidores brasileiro e, segundo os especialistas, também afeta o engajamento no trabalho.

O Quadro 3 sintetiza as principais variáveis antecedentes apontadas nos dois grupos focais.

Quadro 3

Visão dos Especialistas sobre Conceito e as Variáveis Antecedentes Críticas ao Engajamento no Trabalho dos Servidores Públicos

O que são servidores engajados?	Variáveis antecedentes de engajamento no trabalho no setor público				
	Nível micro		Nível meso		Nível macro
	Indivíduos	Liderança	Pares	Organizacional	Contexto

Demonstram orgulho em relação ao trabalho;	Valores associados ao serviço público;	Humanização das relações;	Relacionamento interpessoal entre os membros;	Gestão estratégica;	Cooptação de cargos pelo modelo político;
São mais abertos ao trabalho colaborativo com os colegas;	Motivação intrínseca;	Confiança na equipe;	Colaboração;	Descontinuidade administrativa;	A reputação dos servidores perante os atores externos;
Possuem um senso de antecipação e proatividade;	Recursos individuais – autoeficácia, autoestima e autocontrole;	Feedback;	Engajamento da equipe.	Senso de propósito organizacional;	Percepção de justiça salarial e de oportunidades;
Geram maiores quantidades e melhores qualidades nas entregas;	Autorregulação;	Estabelecimento de metas e resultados;		Políticas e práticas de gestão de pessoas;	Visão dos atores governamentais;
Possuem maior bem-estar e satisfação no trabalho.	Papel da pessoa na família;	Engajamento;		Condições de trabalho;	Conjuntura política;
	Confiança para errar;	Preparação para o cargo;		Valorização;	Alinhamento político.
	Ambição.	Respeito às diferenças individuais;		Programas de saúde e qualidade de vida;	
		Comunicação;		Cultura e clima organizacional.	
		Autonomia;			
		Assédio moral;			
		Autoritarismo.			

Fonte: Elaborado pela autora.

O panorama de variáveis apresentado possibilita observar as convergências em relação à síntese de literatura demonstrada na Figura 8, construída a partir do trabalho de Fletcher et al. (2019). No nível micro, recursos individuais, valores e motivação intrínseca também são apontadas como relevantes ao setor público brasileiro. O papel que a pessoa exerce na família, confiança para errar e ambição são variáveis agregadas neste estudo.

No caso do nível meso, as questões de liderança se destacaram e diversos comportamentos das chamadas chefias imediatas foram apontados como positivos ou, principalmente, negativos para o engajamento de seus subordinados. Essas variáveis podem ser insumos para investigações mais específicas envolvendo liderança e engajamento no trabalho no contexto público. A relação com a equipe também apareceu como relevante neste estudo. Um ponto interessante é que características do trabalho, como *red tape* e oportunidades

de crescimento, não apareceram tão fortemente no nível meso; os especialistas aqui consultados trouxeram essas variáveis como organizacionais, talvez em virtude do modelo mais centralizado de tomada de decisão das organizações públicas brasileiras.

O nível macro parece ser o aspecto no qual o estudo mais se diferencia dos achados da literatura internacional. O modelo de cooptação de cargos, a (má) reputação de servidores e a descontinuidade administrativa que implica em interrupção de projetos relevantes, são variáveis bem específicas do contexto nacional. As características do contexto, no modelo desenhado por Camões e Gomes (2021) a partir da revisão de literatura, aparecem como variáveis moderadoras. Na fala dos especialistas neste estudo, essas características parecem ser variáveis independentes que afetam diretamente o engajamento. Essas relações merecem investigação mais aprofundada em estudos futuros no serviço público brasileiro.

No caso das características organizacionais, os especialistas trouxeram diversos aspectos que, em geral, são voltados para intervenções cuja presença pode aumentar o engajamento, ou sua ausência, reduzi-lo. Ao final da pesquisa, foi realizada uma pergunta específica sobre intervenções, e mais uma vez as questões organizacionais se destacam, como apresentado a seguir.

3.4.5 Intervenções para Engajamento no Trabalho

Ao serem questionados sobre as principais intervenções com vistas ao aumento do engajamento, os especialistas trouxeram as necessidades do que a literatura de Gestão de Pessoas denomina alinhamento vertical e horizontal. Para Wright e McMahan (1992), a integração horizontal prevê uma atuação coordenada das diversas intervenções de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, entre outras. Por outro lado, afirmam os autores, o alinhamento vertical prevê que essas intervenções tenham como referência as metas e objetivos organizacionais.

Nesse sentido, na leitura dos especialistas, as intervenções não podem prescindir de que as organizações tenham um sistema de planejamento, orçamento e resultados previstos. De forma alinhada a esses resultados, os diferentes subsistemas de GP devem se pautar em práticas que contribuam para esse alcance. Assim como apontado por Camões e Gomes (2021), para os especialistas entrevistados neste estudo, as intervenções mais promissoras para o engajamento se dão no nível organizacional.

Em relação à seleção de pessoas, os especialistas reforçaram a ampliação dos modelos de ingresso no serviço público, mensurando não apenas competências cognitivas, mas vocação e interesse em trabalhar com a coisa pública.

Os modelos de ascensão profissional, como promoção e progressão, também devem ser repensados com critérios, pautados em resultados, para ocupação dos cargos. É fundamental que existam oportunidades de ascensão e aprendizado com foco nos resultados a serem alcançados: “Tem que ter processo seletivo de A-Z nas organizações públicas. Desde o líder do almoxarifado até o alto dirigente” (E_EL); “não basta treinar lideranças, é preciso selecionar pessoas com as competências para o cargo. Isso faz parte de um “compromisso com a profissionalização das chefias e compromisso com os resultados das organizações públicas” (E_EL).

Outro aspecto destacado diz respeito à gestão do desempenho. Os especialistas destacam a necessidade de que os resultados e metas sejam claras, compartilhadas e mensuradas: “Medir desempenho por metas é fundamental para o engajamento, para valorizar o que está engajado e evidenciar o desengajado” (E_JP). Além de medir o desempenho individual, é também necessário mensurar resultados organizacionais: “os profissionais públicos vocacionados precisam perceber que seu trabalho gera resultado, agrega valor público para as pessoas, precisamos mensurar resultados dos projetos e programas” (E_JP).

A medida de desempenho deve estar atrelada a intervenções com vistas à saúde e bem-estar dos servidores, como reconhecimento no trabalho, oportunidades de participação no processo decisório e programas de combate ao assédio moral: “As formas de reconhecimento ainda são muito limitadas e focadas em receitas de bolo; o reconhecimento vai muito além do retorno pecuniário” (E_KV); “fala-se muito em saúde mental no trabalho e em uma cultura mais horizontal, mas isso é muito difícil de implementar na prática” (E_LA).

Para além das intervenções no nível organizacional, os especialistas também ressaltaram a necessidade de intervenções que assegurem a continuidade de políticas mesmo em momentos de transição governamental, contudo, entendem que esse risco está mais no nível político do que gerencial, e que as intervenções precisam ser de natureza mais ampla, e não no nível das organizações públicas em si. Segundo os especialistas entrevistados, buscar mecanismos para essa questão é uma lacuna nos modelos de gestão que se tem hoje no país.

Finalmente, os especialistas trouxeram que é preciso investir em múltiplas intervenções: “Não existe uma bala de prata, as organizações precisam investir em múltiplas intervenções para o alcance dos resultados” (E_TG). O estudo de Gargantini et al. (2022) demonstra uma certa equidade entre diferentes intervenções para o engajamento no trabalho e aponta para melhor eficiência em projetos implementados simultaneamente.

3.5 Considerações Finais

O estudo a partir da percepção dos especialistas trouxe contribuições relevantes para o entendimento do engajamento no trabalho no contexto do setor público brasileiro. A discussão do conceito de engajamento no trabalho pode se beneficiar de apontamentos de comportamentos observáveis para os níveis de vigor, energia e dedicação do conceito de Schaufeli et al. (2002) legitimado pela literatura. No caso brasileiro, o conceito trouxe um componente de trabalho coletivo não previsto na literatura internacional.

A confirmação de antecedentes em múltiplos níveis também é um achado relevante do estudo. De fato, aspectos pessoais, perfil de liderança e relacionamento com os pares são determinantes para que o servidor se mantenha engajado. Investigações mais detalhadas a partir das variáveis aqui mapeadas podem possibilitar, por exemplo, um melhor modelo de seleção e desenvolvimento de lideranças no setor público.

As intervenções no nível organizacional e de contexto, por sua vez, foram apontadas pelos especialistas como determinantes para, eventualmente, melhorar situações de baixo engajamento no trabalho. Esse achado torna-se particularmente relevante tendo em vista que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas no âmbito do Governo Federal brasileiro são centradas em ações sobre os indivíduos – vide políticas de gestão de desempenho, de gestão por competências, programas de formação de lideranças etc. Essas intervenções parecem ser pouco profícuas se não forem, por exemplo, relacionadas a uma política de gestão estratégica, com metas e resultados organizacionais bem definidos.

No nível das implicações de gestão, este estudo com os especialistas reuniu alguns aspectos relevantes que devem ser considerados nas intervenções em todo o decorrer da vida profissional dos servidores. Fazer um desenho de intervenção que englobe múltiplas intervenções, centradas no alcance de resultados organizacionais e que abranja desde os modelos de ingresso, de gestão de desempenho, reconhecimento, bem-estar e valorização, parece ser o caminho mais promissor.

A despeito de não identificarem intervenções possíveis, a questão da descontinuidade de projeto parece ser questão central no engajamento no trabalho e é uma temática que merece ser investigada em estudos futuros.

Os achados deste estudo podem ser complementados por análises a partir da perspectiva dos servidores públicos e de intervenções no processo de engajamento dos servidores.

4. Os Ciclos de Engajamento no Trabalho conforme Relatos de Servidores Públicos Federais

Resumo

Servidores públicos têm diferentes níveis de engajamento no trabalho ao longo de sua vida laboral. Essas variações, denominadas de ciclos de engajamento no trabalho, ocorrem devido aos recursos disponíveis e demandas do ambiente de trabalho. Diante disso, o presente trabalho buscou descrever os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais com base em suas histórias de vida profissional, evidenciando demandas e recursos relevantes do ambiente de trabalho na trajetória de trabalho dessas pessoas. Usando o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) e a metodologia de mapas cognitivos, foi possível identificar: (a) um ciclo positivo do engajamento no trabalho; (b) um ciclo reforçador – relacionado a oportunidades e valorização; e (c) dois ciclos de desequilíbrio – um relacionado à produtividade disfuncional e outro à descontinuidade administrativa. A análise dos ciclos de engajamento permitiu a identificação de recursos do ambiente de trabalho que interferem de diferentes maneiras no engajamento de servidores públicos. Por fim, foi utilizado o conceito de “ciclo de enfrentamento” como subsídio de políticas para servidores desengajados.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; ciclos de engajamento; servidores públicos, mapas cognitivos.

4.1 Introdução

Existe um relativo consenso na literatura de comportamento organizacional que o engajamento no trabalho é um dos mais robustos preditores de desempenho e satisfação no trabalho (Christian, Garza, & Slaughter., 2011), inclusive no setor público (Fletcher et al., 2019). Os estudiosos do engajamento no trabalho defendem, com base em estudos empíricos, que demandas e recursos do trabalho são determinantes nos momentos de maior ou menor engajamento de trabalhadores, seja no setor público ou privado, base do chamado *Job*

Demands-Resources (JD-R) model (Bakker, 2015). Esses momentos de maior ou menor engajamento são, neste estudo, denominados ciclos de engajamento. Apesar do avanço de estudos em todo o mundo, a literatura ainda é escassa quando se trata do contexto brasileiro (Camões & Gomes, 2021).

O presente estudo trata de importantes questões não respondidas no contexto do setor público brasileiro: por que em alguns momentos da vida profissional os servidores estão altamente engajados e em outros não? Quais demandas e quais recursos do ambiente das organizações públicas brasileiras afetam os ciclos positivos e negativos de engajamento ao longo do tempo? Quais estratégias os servidores utilizam para permanecer engajados ou para lidar com o desengajamento?

A resposta para essas questões é relevante para a criação de políticas voltadas para aumentar o engajamento no trabalho no setor público e, conseqüentemente, melhorar a entrega de serviços e políticas públicas. Isso porque o desenho de intervenções nos ambientes de trabalho, em especial aquelas focadas em gestão de pessoas, buscam intencionalmente aumentar o desempenho no trabalho. Sendo engajamento preditor de desempenho, compreender o que determina ciclos positivos e negativos de engajamento, é um aspecto relevante a ser considerado. O desconhecimento sobre como demandas e recursos no trabalho influenciam os ciclos positivos e negativos de engajamento no trabalho gera um risco de intervenções inadequadas ou pouco eficazes. Essas intervenções podem gerar desperdício de recursos, como tempo e orçamento; e medidas que, na prática, nesse contexto específico, não funcionam ou, pior ainda, podem gerar o efeito contrário ao esperado originalmente.

O presente estudo pretende, a partir do entendimento dos ciclos positivos e negativos de engajamento no trabalho, contribuir para a redução dessa lacuna sobre quais demandas e recursos do ambiente de trabalho se relacionam ao engajamento no contexto do setor público brasileiro. Propõe-se uma investigação a partir da escuta de servidores e pretende jogar luz a

pontos específicos não delimitados por especialistas ou pela literatura do campo. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é **descrever os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais com base em suas histórias de vida profissional e em demandas e recursos relevantes do ambiente de trabalho.**

Para realizar a pesquisa optou-se pela base teórica o modelo JD-R, base de grande parte dos estudos sobre engajamento no trabalho (Camões & Gomes, 2021). Nesse modelo, as demandas de trabalho, segundo Demerouti et al. (2001), referem-se a aspectos do contexto de trabalho que custam energia e que levam a ciclos negativos de engajamento no trabalho. Por outro lado, os recursos do trabalho, segundo os autores, referem-se a aspectos do contexto de trabalho que ajudam os trabalhadores a lidar com as demandas do trabalho, satisfazer as necessidades e atingir os objetivos organizacionais. Os recursos do trabalho são os iniciadores de um processo motivacional e são os preditores mais importantes dos ciclos positivos de engajamento (Bakker, 2015). As demandas e recursos podem ser pessoais ou organizacionais e desempenham um papel motivador (ou estressor) nos ambientes organizacionais (Bakker & Demerouti, 2016).

O presente trabalho analisa os ciclos de engajamento a partir das demandas e recursos organizacionais e não pessoais. Isso porque além de contribuir para a ampliação do conhecimento do campo, o estudo pretende apoiar decisões gerenciais no campo da Administração Pública. O olhar para o ambiente de trabalho permite entendimentos que possam balizar a formulação de intervenções com vistas ao aumento do engajamento. O estudo realizado com especialistas, no capítulo anterior desta tese, aponta a relevância de alguns desses fatores do ambiente de trabalho – perfil da liderança, práticas organizacionais e situações do contexto de setor público mais amplo – como focos de intervenção relevantes quando se pretende aumentar o engajamento de servidores.

O presente estudo se justifica, então, ao ampliar a compreensão de demandas e recursos organizacionais do engajamento no contexto específico no setor público federal brasileiro. Entende-se que encontrar os melhores caminhos para engajar servidores significa, como consequência, a melhoria na entrega de serviços e políticas públicas, considerando o seu valor preditivo para desempenho no trabalho (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017; Borst Kruyen, Lako & de Vries, 2019).

Inicialmente, o estudo apresenta um apanhado teórico sobre a teoria JD-R e sua relação com os ciclos de engajamento de servidores, mediada pela motivação extrínseca e intrínseca, ambas determinantes de engajamento no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Na sequência, é apresentado o método de mapas cognitivos, utilizado para levantamento e análise desses ciclos de engajamento e desengajamento entre servidores públicos do poder executivo federal brasileiro. A metodologia permite um olhar sistêmico dos ciclos identificados. Nos resultados apresentamos os diferentes ciclos identificados, suas relações e os recursos e demandas proeminentes. Os *insights* gerados a partir dos resultados são discutidos à luz da literatura. Finalmente, levantamos algumas conclusões e hipóteses para estudos futuros.

4.2 Teoria JD-R e os Ciclos de Engajamento no Trabalho

O modelo *Job-Demand Resources* (JD-R) tem sido uma das mais importantes bases para o estudo do engajamento no trabalho, uma vez que os recursos são os principais preditores de engajamento (Schaufeli & Bakker, 2004; Camões & Gomes, 2021). Em outras palavras, o modelo JD-R afirma que a presença de recursos organizacionais prediz o engajamento no trabalho por meio de um processo motivacional (Hakanen et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Os recursos assumem, por um lado, um papel de motivação intrínseca, uma vez que promovem desenvolvimento, aprendizado e crescimento no ambiente de trabalho e, por outro lado, extrínseco, pois apoiam no alcance de metas e resultados (Schaufeli & Bakker, 2004). As demandas, por sua vez, se forem consideradas desafiadoras, podem ter relação positiva com

engajamento (Crawford, Lepine & Rich, 2010). Contudo, se forem percebidas como obstáculos, as chamadas *job hindrance demands*, a relação se dá de forma negativa (Ventura, Salanova & Llorens, 2015). Neste artigo traduzimos as chamadas *job hindrance demands* como obstáculos organizacionais.

A literatura do campo possui diversos estudos relacionando recursos pessoais dos indivíduos e sua relação preditiva com engajamento no trabalho (e.g. Salanova et al., 2012a; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000; Salanova, Martínez, & Llorens, 2012b). Contudo, há ainda poucos estudos relacionando como os obstáculos e recursos organizacionais predizem engajamento ao longo do tempo de vida laboral das pessoas (Llorens-Gumbau & Salanova-Soria, 2014). Já há algumas evidências que recursos e obstáculos podem gerar ciclos positivos e negativos de engajamento, uma vez que eles mudam ao longo do tempo. Estudo longitudinal realizado por Llorens-Gumbau e Salanova-Soria (2014) evidenciou o papel dos recursos do trabalho nos ciclos positivos de engajamento entre professores. Guo, Kang, Shao e Halvorsen (2019), por outro lado, defendem que obstáculos são tão ou mais importantes nos ciclos de engajamento no trabalho que recursos, o que eles denominam condições organizacionais tóxicas ao engajamento. Para Bakker (2015), a presença desses recursos ou obstáculos determinam a motivação dos servidores públicos, funcionando como combustível para ciclos negativos e positivos de engajamento relacionados ao trabalho.

Quando se trata de setor público, os servidores também passam por períodos de maior ou menor engajamento durante a vida profissional – os ciclos positivos e negativos. Uma pergunta essencial é a seguinte: o que funciona como recurso ou como obstáculo gerando ciclos positivos e negativos de engajamento ao longo da vida laboral dos servidores públicos brasileiros? A análise da literatura de engajamento no trabalho no setor público aponta a importância de recursos que ativem a motivação intrínseca, em especial, aqueles pautados nos pressupostos da *Public Service Motivation*. Em contrapartida, os desenhos de intervenção, em

especial relacionados à gestão de pessoas, são pautados em movimentos reformistas que têm a motivação extrínseca como fonte de recursos para o aumento do engajamento, como tratado a seguir.

4.3 A Motivação Intrínseca e Extrínseca no Setor Público

A motivação intrínseca pode ser definida como “fazer uma atividade por suas satisfações inerentes ao invés de alguma consequência separável”, bem como “fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável” (Ryan & Deci, 2000, pp. 55-56). O conceito inclui diversão, prazer, interesse, novidade, valor estético e desafio (Kim, 2018). No setor público, a motivação intrínseca está associada aos estudos da chamada *Public Service Motivation* (PSM). Após uma ampla análise de literatura, Perry, Hondeghem e Wise (2010) definiram PSM como “*a particular form of altruism or prosocial motivation that is animated by specific dispositions and values arising from public institutions and missions*” (p. 682).

A PSM afirma que o foco do engajamento no contexto do setor público ocorre na medida em que um indivíduo é altruisticamente e pró-socialmente motivado para servir outras pessoas e a sociedade (Perry & Wise, 1990). Em suas derivações, como a PSV (*Public Service Values*), essa corrente afirma ser necessário mensurar valores organizacionais e como esses coadunam com os valores individuais dos servidores e o quanto eles encontram nos ambientes organizacionais espaço para exercer esses valores (Meyer et al., 2013; Jacobson, 2011).

A PSM sustenta uma cadeia de valor de serviço público que liga funcionários engajados com a satisfação do cliente ou usuário do serviço (OCDE, 2015). Estudiosos têm defendido a relação positiva entre PSM e engajamento no trabalho em servidores públicos (Bakker, 2015; Jin & McDonald, 2016; Vigoda-Gadot et al., 2013). A literatura sobre processo político, por exemplo, afirma que os servidores – os chamados burocratas – não são mobilizados apenas por regras e interesses personalistas, mas também por alinhamento político e convergência de valores, o que rompe com a ideia de um servidor meramente técnico e o insere como ator

político (Abers, 2021). Nos modelos clássicos de políticas públicas são identificados grupos de servidores públicos que se unem em determinados espaços organizacionais para defender crenças compartilhadas, as chamadas “coalizões de defesa” de Sabatier (1988). Ou podem assumir papéis de empreendedores públicos, exercendo um papel central na formação de uma agenda pública (Kingdon, 1995); ou ainda atuam alterando o curso de implementação de determinadas políticas públicas na burocracia do nível de rua (Lipsky, 2010).

Há evidências de que ambientes no setor público nos quais há um clima organizacional orientado para o serviço, e que coloca as necessidades do usuário/beneficiário em primeiro lugar, tendem a ser mais engajadores (Abdelhadi & Drach-Zahavy, 2012). Há autores que sugerem que o investimento em práticas para o aumento do engajamento deveria ser centrado em estratégias que aumentem o significado do trabalho no setor público (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018). Se considerar que normas sociais e expectativas em torno da prestação de serviços públicos, bem como as motivações dos funcionários do setor público, tendem a ter como foco o atendimento da sociedade, é provável que o maior recurso para engajamento sejam os próprios resultados do serviço, programa ou política pública, embora essa relação precise ser melhor evidenciada empiricamente (Fletcher et al., 2019).

A despeito dessas evidências da relevância da motivação intrínseca, ainda há um investimento em geração de recursos organizacionais com vistas a mobilizar a motivação extrínseca dos servidores, ou seja, ações que pressupõe que os servidores atuam com foco em ganhos pessoais (Kim, 2018). Muito pautada em uma lógica racional do comportamento, os motivadores extrínsecos têm sido balizadores dos modelos de gestão de servidores públicos em todo o mundo. Esses modelos se tornaram fortes nos movimentos reformistas do movimento chamado *New Public Management* – NPM (Esteve, Schuster, Albareda & Losada, 2017) que, centrado na melhoria do desempenho e responsabilidade, buscou impor políticas orientadas para resultados e na adoção de práticas gerenciais do setor privado centradas em incentivos e

punições claras e relacionadas ao desempenho (Verbeeten & Spelke, 2015). Elas pautaram diversas políticas e práticas da chamada gestão estratégica de pessoas no setor público (Pollitt & Bouckaert, 2000).

As análises de reformas em diferentes contextos mundiais indicaram que existem uma série de limitações nas experiências de reforma fundamentadas na NPM (Pollitt & Bouckaert, 2011; O'Flynn; 2007; Shaw, 2013). Na prática, as reformas influenciam o comportamento de servidores públicos, mas foram desenhadas sem evidências empíricas do comportamento burocrático (Oliveros & Schuster, 2017). Por exemplo, o estudo conduzido por Esteve et al. (2017) com servidores de 34 países europeus sobre o modelo “fazer mais com menos”, mantra das reformas NPM, demonstrou efeitos negativos sobre satisfação e motivação, conceitos relacionados à engajamento no trabalho (Camões & Gomes, 2021). Esse olhar de austeridade, muito presente nas práticas ligadas à NPM, podem minar experiências que, de fato, engajam servidores públicos (Esteve et al., 2017).

No caso brasileiro as práticas oriundas desse movimento NPM, aqui chamado de gerencialismo, se centraram fundamentalmente na avaliação de desempenho e na gestão por competências (Camões, 2019). Assim como em outros países, há evidências de que sua implantação não ocorreu conforme o esperado no contexto brasileiro (Camões & Meneses, 2016; Elvira & Bruno-Faria, 2021). Se essas práticas de mobilização de recursos organizacionais que afetam a motivação extrínseca são efetivas no setor privado, por que sua apropriação pelo setor público não funcionou da mesma maneira? Olhando os estudos da JD-R, constata-se que os recursos organizacionais que engajam servidores nos setores público e privado são diferentes. Revisão de literatura realizada por Baarspul e Wilderom (2011) demonstrou diferenças significativas na motivação entre trabalhadores do setor público e privado. Servidores públicos, comparados aos privados, são mais engajados para o serviço

comunitário, tem preferência por recompensas intrínsecas sobre extrínsecas e ênfase na segurança do emprego (Bakker, 2015).

Os críticos do modelo racional do comportamento dos servidores, segundo Fletcher et al. (2019), enfatizam que essa lógica de mercado e focada em desempenho individual minimizou o sentido maior do *ethos* do serviço público – a entrega de resultados para a sociedade. Esses críticos afirmam que, segundo essa lógica do ator racional, os servidores públicos são resumidos a seguidores de regras e que buscam apenas o próprio bem-estar (Abers, 2021). Assim, os servidores teriam como foco único, então, maximizar utilidade em busca de melhores salários e menos esforço (Lane, 2005). Os estudos da PSM são insumos empíricos para essas críticas.

Os recursos e obstáculos que ativam motivadores tanto intrínsecos quanto extrínsecos e sua relação com ciclos positivos e negativos de engajamento ainda precisam ser estudados (Noesgaard & Hansen, 2017). Sem novos estudos, acabam sendo incentivados investimentos apenas em práticas de gestão de pessoas voltadas para recrutamento e promoção com base em mérito, uma vez que elas geram melhoria de resultados em políticas públicas, mesmo sem evidências sobre seu efeito no comportamento dos servidores (Oliveros & Schuster, 2017).

Por outro lado, a PSM também precisa encontrar um caminho nas intervenções, incluindo práticas de gestão de pessoas, enquanto recursos mobilizadores de engajamento nas organizações públicas, afirmam Ritz, Brewer e Neumann (2013). Em uma revisão sistemática realizada pelos autores eles encontraram algumas tentativas de práticas nesse sentido como agregar a medida de PSM no processo de seleção de pessoal; usar sistemas de recompensa atraentes e justos, incluindo elementos não monetários (por exemplo, pacotes de assistência médica); e usar práticas de gestão que apoiem a PSM, como liderança participativa e tratamento justo dos funcionários. Bakker (2015) aponta para a relevância de gerar significado no trabalho

diariamente e que essas ações devem ser responsabilidades das chefias imediatas, mas reconhece que as práticas ainda são incipientes.

O apanhado de literatura apresentado leva a hipótese de que os recursos oriundos de motivadores intrínsecos sejam mais relacionados aos ciclos de engajamento no trabalho, quando comparados a motivadores extrínsecos. Considerando a já relatada ausência de estudos nesse sentido no contexto brasileiro, torna-se justificável a realização de pesquisa com vista a investigar se essa hipótese se confirma na Administração Pública federal brasileira.

Para compreender quais recursos (ou obstáculos) mobilizam os ciclos positivos e negativos de servidores no contexto brasileiro, essa pesquisa se propôs a investigar histórias de vida profissional de servidores públicos federais no Brasil e os contextos envolvidos nos períodos de maior ou menor engajamento desses servidores. A seção seguinte traz o método utilizado na pesquisa empírica.

4.4 Método

Optou-se neste estudo pelo uso de mapas cognitivos, que propõem a representação da cognição de processos e produtos organizacionais a partir das cognições individuais (Bastos, 2002). Os mapas cognitivos permitem representar possíveis relações entre os conceitos (Bougon, 1983). Construídos a partir de palavras e frases que os indivíduos enunciam para expressar ideias ou conceitos em um dado contexto, os mapas são ferramentas que possibilitam dar sentido à realidade de forma sistêmica (Swan, 1997). Nesse sentido, os mapas cognitivos sistêmicos são ferramentas úteis para investigação de processos organizacionais (Bastos, 2002), como os recursos e obstáculos organizacionais para os ciclos de engajamento no trabalho. O Quadro 4 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Quadro 4

Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Objetivos Específicos	OE1. Descrever os momentos de vida de maior engajamento dos servidores e os obstáculos e recursos determinantes
	OE2. Descrever os momentos de vida de menor engajamento dos servidores e os obstáculos e recursos determinantes
	OE3. Delinear personas típicas a partir das variáveis comuns
	OE4. Delinear os mapas sistêmicos de engajamento/desengajamento de servidores.
Caracterização do Estudo	Método Mapeamento cognitivo
	Natureza Descritiva
	Recorte Transversal com perspectiva longitudinal
	Abordagem Qualitativa
Procedimentos Adotados	Fontes de evidência Servidores públicos
	Procedimentos de coleta Entrevistas em profundidade
	Amostragem 23 entrevistas
	Instrumentação Roteiro de entrevistas semiestruturado
	Procedimento de análise Clusterização, personas e mapas causais

Fonte: elaborado pela autora.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas (segue o roteiro completo no Apêndice B) com servidores públicos federais. Foram entrevistados 23 servidores entre 13 e 25 de maio de 2021. A seleção dos entrevistados levou em consideração os seguintes critérios: (a) setor de atuação dentro do Executivo Federal (econômico, social, infraestrutura ou órgãos centrais); (b) área de exercício (área meio ou finalística do órgão); (c) carreira de origem; e (d) ocupação de cargo de direção. O objetivo desses critérios foi garantir diversidade no público entrevistado.

Após contato telefônico inicial, as entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *Google Meet*. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, após serem informados sobre a confidencialidade dos dados. No presente trabalho, optou-se por analisar servidores do Poder Executivo Federal brasileiro, exceto aqueles que atuam em

universidades, agências reguladoras e institutos federais, pois esses três tipos de organizações possuem características e modelos de carreira específicos.

Entre os 23 servidores entrevistados, eram 10 homens e 13 mulheres. As pessoas entrevistadas atuam em dez diferentes áreas do governo de federal: Inmetro (4); Enap (4); MEC (3); CGU (3); SPU (1); Receita Federal (1); Cemaden (1); MME (1); MMA (1); e Ministério da Cidadania (1). Sobre a área de atuação, 15 pessoas atuam nas áreas finalísticas de seus órgãos e quatro delas têm contato direto com o cidadão. As demais, (oito), atuam nas áreas meio. Dentre os entrevistados, nove ocupavam algum cargo gerencial no momento da entrevista e 14 não estavam ocupando cargo, embora alguns já tenham ocupado em algum momento da vida profissional.

A análise de dados foi realizada seguindo as diretrizes de Laukkanen (1998) de construção de mapas causais. O primeiro passo foi a identificação dos temas âncora agrupando sinônimos. Para isso, cada uma das entrevistas foi categorizada considerando os seguintes aspectos: (a) características sociais e demográficas; (b) motivação para ingresso no serviço público; (c) situações que levaram ao maior engajamento; (d) situações que levaram ao desengajamento; (e) estratégias para lidar com o desengajamento; e (f) explicações para engajamento de outros servidores em contextos similares.

A etapa seguinte consistiu na clusterização de sujeitos, segundo a similaridade dos conceitos enunciados. Os relatos nas entrevistas foram agrupados em três *personas*, sendo que uma *persona* representa um grupo de pessoas que compartilham necessidades, características e objetivos comuns usando um personagem fictício (Cooper 1999; Pruitt & Adlin, 2006). As três *personas* foram definidas com base nas similaridades de acontecimentos, nos padrões de comportamento e nos modelos mentais. O foco foi descrever os momentos de inflexão nas jornadas de (des)engajamento dessas *personas* e possíveis causalidades entre os acontecimentos relevantes.

Na sequência, seguindo cada uma das histórias criadas, representadas pelas três *personas*, foram identificadas as variáveis mais críticas e as relações entre elas. Cada uma das variáveis identificadas formou o que se chama de “nó” do sistema e foram ligadas por setas e sinais positivos e negativos para descrever os vínculos entre elas e representar graficamente as possíveis causalidades. Os vínculos causais são “vínculos que os indivíduos estabelecem entre ações e resultados ao longo do tempo, assim como os pressupostos subjacentes aos julgamentos de que uma ação levará a um resultado esperado” (Bastos, 2002, p.71).

Após a construção dos três mapas, um para cada *persona*, foram identificadas as variáveis comuns e foi realizada a unificação dos mapas em um único mapa cognitivo. Por fim, os mapas cognitivos gerados na análise foram delineados, validados e refinados em dois encontros com um grupo de outros oito servidores públicos federais, não pertencentes à amostra inicial dos entrevistados. Essa dupla validação, seguindo as recomendações de Shaw et al. (2017), foi importante para garantir a acurácia das análises realizadas. A seção seguinte traz os resultados das análises.

4.5 Resultados

A primeira questão do roteiro de entrevista foi referente à motivação para o ingresso no serviço público. Os achados indicam que os entrevistados buscaram o serviço público por duas razões principais: (a) estabilidade financeira e poder proporcionar uma vida digna para a família, (b) identificação com a carreira pública - alguns se declararam filhos de servidores e entraram na vida pública por vocação. Alguns relataram as duas motivações, que não são mutuamente excludentes.

O que apareceu em comum, independente da motivação de entrada, foi um sentimento negativo nas respostas, indicando uma decepção ao longo do tempo com o trabalho. Alguns trechos das entrevistas ilustram isso.

“A oportunidade de trabalhar com o que gosto em algo relevante para a sociedade e ter estabilidade financeira. Satisfação e reconhecimento no trabalho” (E1).

“(…) muitas pessoas que ingressam no serviço público apenas pelo salário ou pela estabilidade, elas encaram o trabalho como um fardo” (E2).

“No serviço público trabalhamos para a coletividade e isso pra mim é importante” (E3).

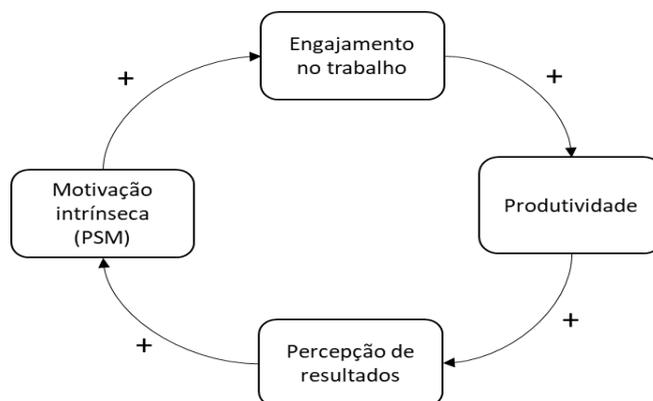
“Eu me formei para ajudar as pessoas e eu queria continuar usando isso que acumulei nos anos antes do serviço público” (E4).

“Cheguei cheia de planos e sonhos, mas a gente vai se deparando com algumas realidades que vão nos desanimando (...) passei por um processo de "desromantização" do serviço público” (E10).

A despeito desse processo de decepção, todos os entrevistados conseguiram identificar momentos de grande engajamento na vida laboral. O questionamento sobre as situações ao longo da sua vida ou de outros colegas que se configuraram como períodos de grande engajamento permitiram estruturar o que se denominou **ciclo positivo do engajamento**, representado na Figura 9.

Figura 9

Mapa Cognitivo do Ciclo Positivo do Engajamento



Fonte: elaborada pela autora.

Em geral, os servidores relataram que, nos momentos de grande engajamento no trabalho se sentiam altamente produtivos e, com isso, percebiam a realização de projetos

relevantes para a sociedade ou para a sua organização. A realização, por sua vez, segundo os entrevistados, aumenta a percepção de estar gerando resultados – nos programas, políticas ou projetos em que estiveram envolvidos, e um sentimento de motivação para continuar trabalhando por perceber o significado do trabalho. Em resumo, no ciclo positivo do engajamento, a motivação de servir ao público impacta diretamente o próprio engajamento. Os trechos abaixo das entrevistas ilustram a ideia do ciclo positivo do engajamento:

“Mantive o engajamento muito por (...) realmente ser movido pela coisa de entregar resultados para a sociedade, de tentar fazer as coisas de um jeito diferente” (E12).

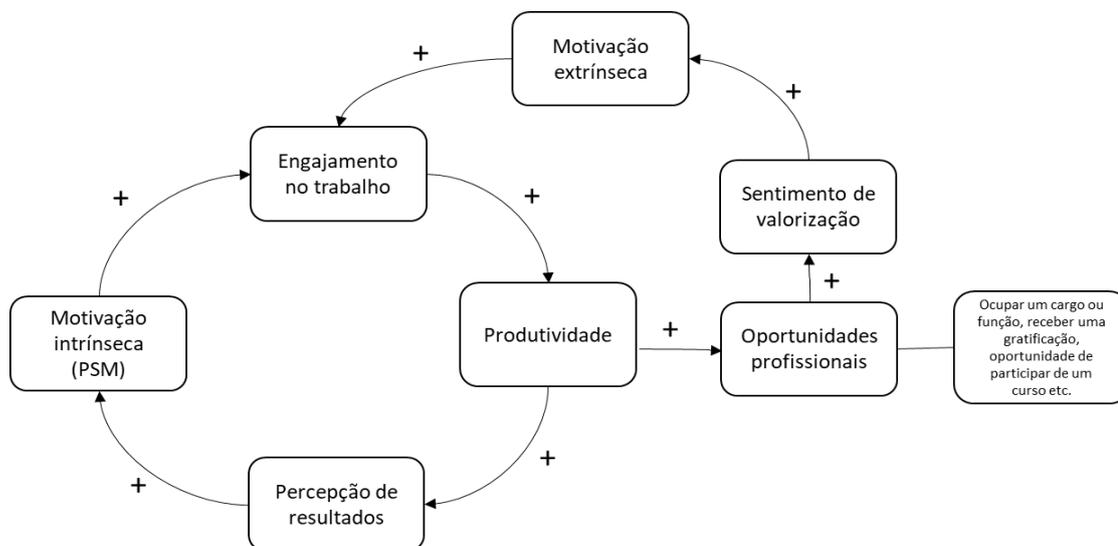
“Me senti parte de algo maior, com propósito” (E11).

“Tinha a sensação de estar construindo algo de forma coletiva e que isso iria impactar a vida das pessoas” (E6).

“Toda vez que eu sinto um desafio que vai impactar a vida das pessoas ou de uma instituição eu me sinto muito engajado” (E9).

“Eu trabalho por objetivo e não só para ganhar um salário no final do mês” (E4).

Além do ciclo positivo, foi possível identificar no relato dos entrevistados um segundo ciclo do engajamento, chamado de **ciclo reforçador**, apresentado na Figura 10. O recurso mais relevante que aparece no ciclo reforçador são as oportunidades profissionais. Isso porque é a partir delas que o sistema se mobiliza.

Figura 10*Mapa Cognitivo do Ciclo Reforçador do Engajamento*

Fonte: elaborada pela autora.

Os servidores produtivos que percebem que os resultados do seu trabalho impactam diretamente nas oportunidades profissionais que recebem, se sentem mais engajados. Exemplos dessas oportunidades são a ocupação de um cargo ou função; receber uma gratificação específica; ter prioridade em um programa estruturado de capacitação oferecido; ou mesmo ser relacionado em um projeto relevante. O recebimento dessas oportunidades gera um sentimento de valorização que ativa a motivação extrínseca e, conseqüentemente, o engajamento no trabalho. A ausência de oportunidades, por outro lado, pode desequilibrar o ciclo positivo e funcionar como um obstáculo para o engajamento. Alguns trechos das entrevistas ilustram a ideia de ciclo reforçador do engajamento.

“Quando fui convidada para um cargo de liderança foi quando mais me engajei, pois tinha autonomia, espaço para fazer o que acreditava” (E13).

“A equipe estava desmotivada por não ver possibilidade de crescimento, principalmente devido ao quantitativo limitado de gratificações” (E5).

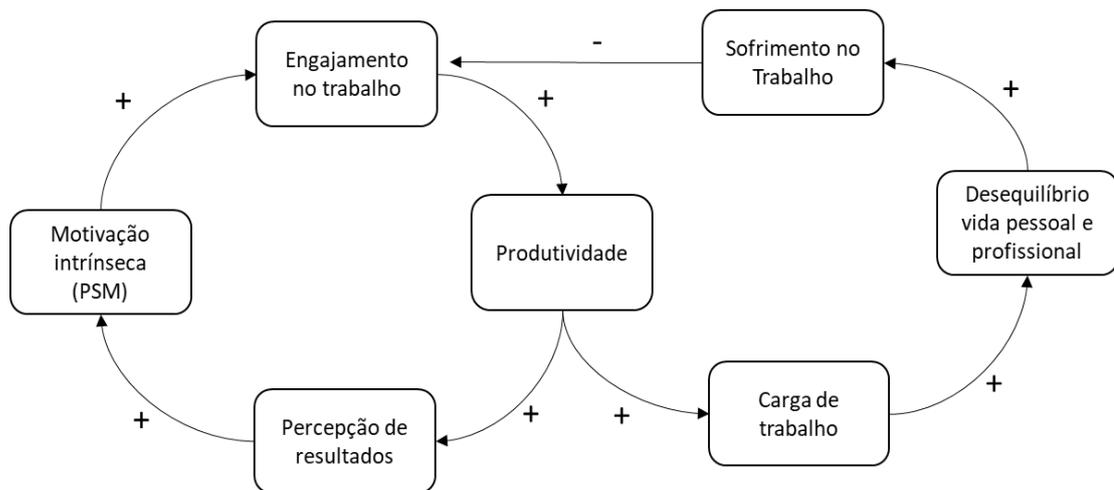
“Muita gente jovem, na faixa dos 35/40 anos e tem vontade de crescer na organização. E isso acontece quando há possibilidade de ocupação desses cargos” (E1).

“Chega uma hora que a pessoa desanima: Então, não dá em nada mesmo, para quê que eu vou me dedicando? Eu vou fazer o feijão com arroz” (E6).

Quando questionados sobre os momentos de desengajamento, as respostas dos entrevistados permitiram construir outros mapas cognitivos que afetam diretamente o ciclo positivo do engajamento no trabalho, o interrompendo ou desequilibrando. O primeiro desses mapas cognitivos traz o conceito de **produtividade disfuncional**, e como isso influencia negativamente no ciclo positivo do engajamento, como pode ser visto na Figura 11. O principal obstáculo apresentado neste ciclo é a carga de trabalho excessiva.

Figura 11

Mapa Cognitivo da Relação da Produtividade Disfuncional no Ciclo Positivo do Engajamento no Trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

O servidor altamente produtivo acaba recebendo uma carga de trabalho superior ao possível de ser realizado durante a sua jornada de trabalho. Isso acaba gerando um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, aumento de adoecimento e sofrimento no trabalho. Esse ciclo gera um desequilíbrio nos demais ciclos positivos, quebrando assim o círculo positivo do engajamento, uma vez que o sofrimento no trabalho reduz o engajamento.

Os relatos dos entrevistados indicam que, no longo prazo, a carga de trabalho excessiva não é sustentável. Alguns trechos das entrevistas deixam claro essa ideia.

“Quando você vive uma situação de pressão no trabalho e não consegue enxergar saída vem um processo de adoecimento e isso aconteceu pela primeira vez na minha vida. Eu fiquei doente por causa do trabalho” (E8).

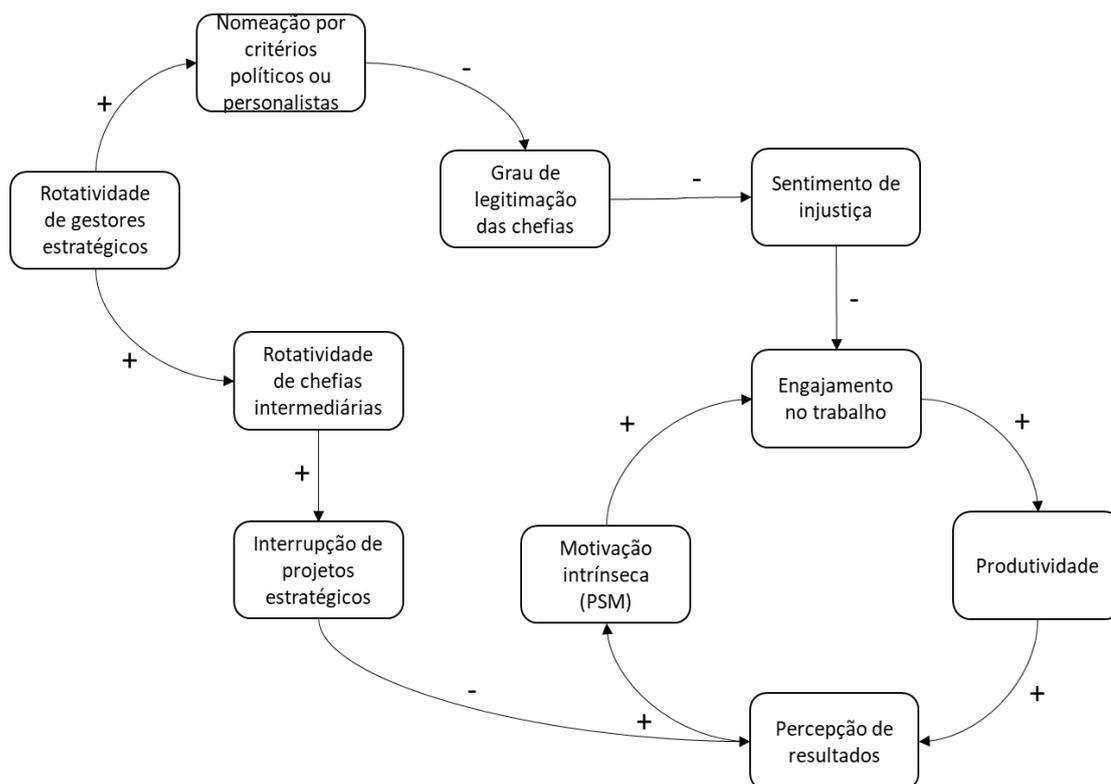
“Esse engajamento tem um limite para não te sobrecarregar...” (E6).

“Tem sempre essa questão de vida pessoal e profissional. Nesse momento eu estava muito engajada, mas também muito sobrecarregada. É bom quando você está engajado, mas com a vida equilibrada” (E6).

Outro mapa mental que pode ser desenhado pelos relatos coletados nas entrevistas com servidores públicos federais diz respeito à relação entre dois fatores com o ciclo positivo do engajamento no trabalho, (a) **a descontinuidade administrativa** e (b) **a nomeação de chefias**, como mostrado na Figura 12. Dois obstáculos mais relevantes podem ser observados nessa relação: a interrupção de projetos que geram resultados relevantes e a nomeação por critérios políticos ou personalistas de pessoas despreparadas para cargos de chefia.

Figura 12

Mapa Cognitivo da Relação Entre Descontinuidade Administrativa e Nomeação de Chefias no Ciclo Positivo do Engajamento no Trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

O ciclo apresentado na Figura 12 tem início na alta rotatividade de gestores estratégicos, muito comum no governo brasileiro ainda mais se considerando que o tempo médio de permanência de um ministro de estado no Brasil são 20 meses (Perissinotto, Gonato & Gené, 2020). Segundo os entrevistados, a cada mudança de gestão há uma grande rotatividade nos diversos níveis hierárquicos nas organizações. Essa rotatividade de dirigentes estratégicos acaba aumentando a quantidade de chefias intermediárias que são nomeadas por critérios exclusivamente políticos ou personalistas. Isso gera uma deslegitimação dessas pessoas no cargo que ocupam. Isso porque, muitas vezes, são pessoas que não detêm as competências mínimas requeridas para a posição ocupada, o que gera comportamentos inadequados dessas chefias, ampliando o sentimento de injustiça entre os servidores. Além disso, os servidores

percebem que a ascensão profissional não se relaciona com desempenho ou entregas, aumentando ainda mais o sentimento de injustiça, afetando assim negativamente o engajamento. A rotatividade de chefias intermediárias também gera, com frequência, interrupção de projetos estratégicos, o que afeta diretamente a percepção de resultados e, conseqüentemente, o engajamento. Os trechos abaixo ajudam a ilustrar esse mecanismo ciclo negativo.

“Um momento de muito desgaste foi a nomeação de um político para ocupar uma posição técnica, quebrando uma tradição de indicação interna. Alteração no âmbito ministerial causa impacto negativo porque muda os rumos das prioridades que já estavam mapeadas” (E8).

“Mudanças políticas são as piores. É sempre uma expectativa que causa uma instabilidade muito grande. E isso gera um momento muito difícil. Por que a máquina pública para” (E7).

“Houve uma mudança de governo que mudou as diretrizes da área e eu senti que não fazia mais sentido estar ali, a área já não era mais relevante para o governo existente” (E6).

“Pois muitas vezes o camarada não recebeu uma formação adequada para assumir um determinado cargo e chega cru. Ou mesmo sem ter perfil para isso, mais causando problemas do que entregando soluções” (E7).

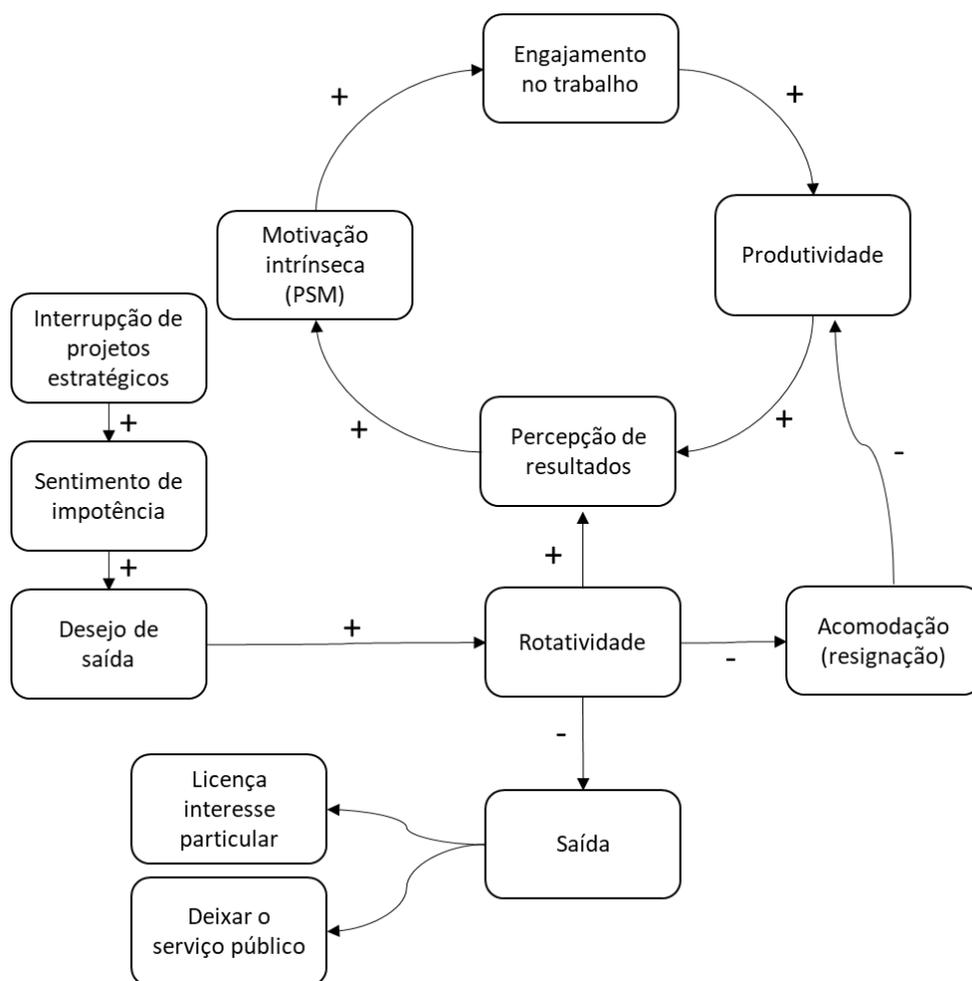
“Quando uma pessoa é promovida não por ser a melhor pessoa, mas por ser amiga de alguém (...) e essa pessoa é capaz de boicotar ou interferir no meu trabalho, colocava em risco a qualidade do meu projeto... isso me adoecia” (E12).

Quando os entrevistados foram perguntados sobre as estratégias para lidar com o desengajamento, as respostas que mais apareceram foram: (a) sair da organização; (b) parar de trabalhar no setor; e (c) abandonar o serviço público. Esse **ciclo do desengajamento**, bem

como as estratégias de enfrentamento relacionadas a ele estão representadas na Figura 13. Nesse ciclo, a mobilidade aparece como o principal recurso, e a impossibilidade de mobilidade, por outro lado, como o principal obstáculo.

Figura 13

Mapa Cognitivo do Ciclo do Desengajamento no Trabalho e as Estratégias de Enfrentamento



Fonte: elaborada pela autora.

A interrupção de projetos estratégicos acarreta sentimento de impotência e desejo de saída daquela situação, como mostram os relatos dos servidores entrevistados. O servidor desengajado pode se movimentar para outro setor ou outra organização, e voltar a perceber resultados do seu trabalho; ou, por outro lado, se não consegue fazer esse movimento, muitas vezes por restrições de carreira, acaba se acomodando e se resignando com a situação. Em

alguns casos o servidor busca meios de se desligar do serviço público, ou por uma licença de interesse particular ou mesmo buscando alternativas profissionais fora do serviço público. Nesse ciclo de desengajamento, os entrevistados que são servidores das chamadas carreiras transversais, com maior possibilidade de mobilidade entre organizações, claramente foram os que conseguiram se manter mais engajados ao longo da vida profissional. Alguns trechos mostram isso:

“A falta de mobilidade interna é um problema, a organização te prende porque o ciclo de aprendizagem na minha área é longo. Eu brinco que não tem alforria”.(E4) .

“Já estou tentando sair do meu setor faz três anos, mas como falta mão de obra, não consigo sair” (E4).

“O afastamento foi necessário para me desligar emocionalmente e profissionalmente” (E13).

“Houve uma troca de ministro à época que repercutiu muito ruim no ambiente em que eu trabalhava. Então não tive dúvidas nenhuma que estava na hora de desligar e dar uma oxigenada na cabeça e fui estudar fora. Existia uma postura de arrogância por parte dos dirigentes que entraram, de desrespeito às pessoas que trabalhavam comigo...” (E9).

“Não me vejo no serviço público daqui a 5 anos, pois quero fazer algo sem tantas dores e obstáculos e que não dependa de outras pessoas para alcançar. Percebo um movimento significativo de servidores nessa direção...” (E12).

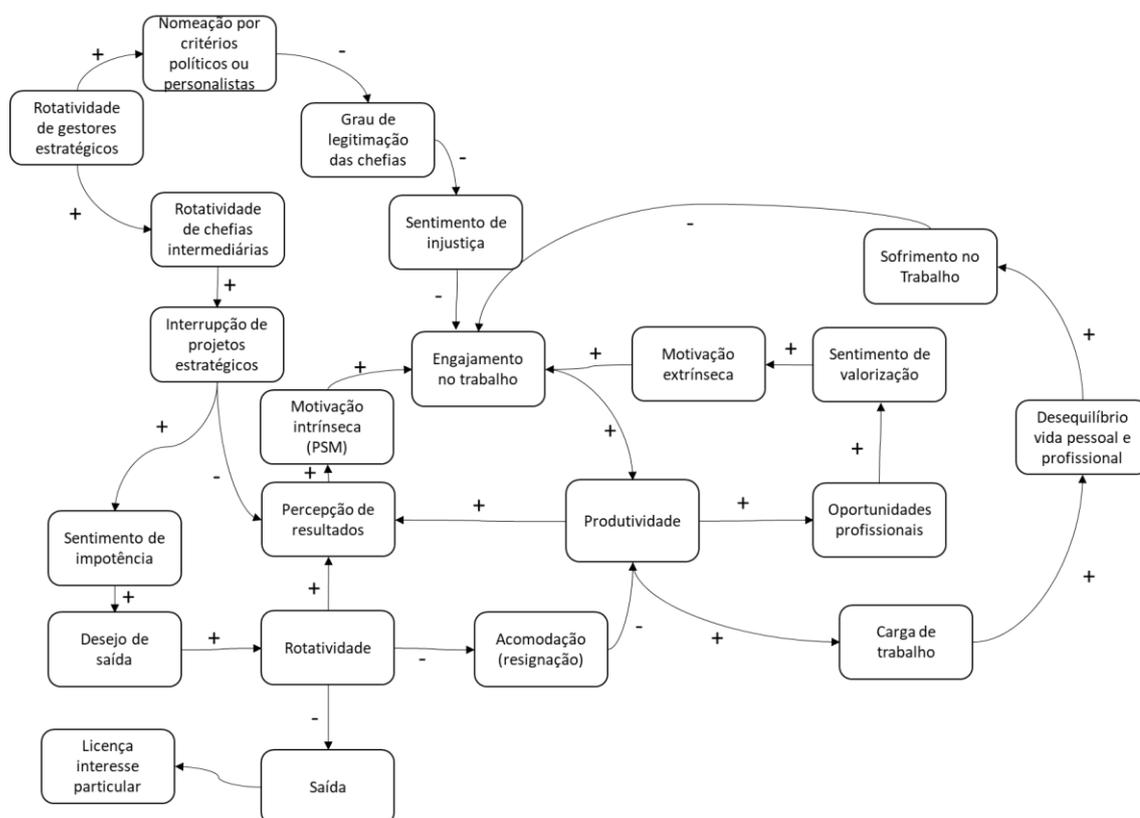
“Nós não temos voz e nossa voz não é escutada. Aí vem o desânimo, uma revolta... faz com que você só esteja ali aguardando uma aposentadoria” (E10).

Por fim, a Figura 14 traz uma junção de todos os mapas cognitivos apresentados anteriormente. Essa junção permite criar um quadro geral sobre recursos e obstáculos que influenciam no engajamento e no desengajamento no trabalho na Administração Pública.

Interessante notar que essa visualização sistêmica permite identificar intervenções em variáveis específicas do sistema, mesmo que não diretamente vinculadas ao engajamento no trabalho, e que podem levar a mudanças importantes nesse sentido.

Figura 14

Mapa Cognitivo do Engajamento e do Desengajamento no Trabalho na Administração Pública Federal



Fonte: elaborada pela autora.

4.6 Discussão

Os resultados deste estudo permitem a geração de *insights* sobre a temática no contexto da APF brasileira. Um primeiro resultado do estudo realizado diz que: (a) **o engajamento no trabalho antecede produtividade, mas desde que o servidor perceba a geração de resultados para a organização ou para a sociedade.**

Como apontado na literatura, engajamento no trabalho tem relação positiva com produtividade, que no setor público se relaciona com melhores entregas de serviços ou políticas

para a organização ou para a sociedade (Bailey et al., 2017; Borst et al., 2019). Contudo, a percepção da geração de resultados positivos para a sociedade ou para a organização precisa estar presente. Se os servidores perceberem o trabalho como mero encargo burocrático definido por regras e procedimentos, o chamado *red tape*, os resultados alcançados podem se tornar obstáculos, prejudicando o engajamento (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Um segundo resultado relevante da pesquisa é o seguinte: **(b) o engajamento tende a aumentar a produtividade, mas a carga de trabalho excessiva pode gerar desequilíbrio na vida pessoal e conseqüente desengajamento.**

Embora não tenha aparecido como variável central nos estudos sobre engajamento no setor público na literatura internacional, há evidências da relação entre engajamento no trabalho e equilíbrio com a vida pessoal na literatura mais ampla. Revisão realizada por Wood; Oh; Park e Kim (2020) encontrou 37 estudos correlacionando as duas variáveis, embora não tenha sido conclusivo em determinar a direção desta relação. No presente estudo essa relação cíclica multidirecional também se confirmou.

O estudo com especialistas desta tese também trouxe o equilíbrio com questões da vida pessoal como determinante para o engajamento no setor público. Os indivíduos engajados sabem parar para recuperar os esforços relacionados ao trabalho e se tornam mais eficazes ao longo do tempo que os chamados *workaholics* (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010).

Outro resultado importante do estudo aponta que: **(c) o sentimento de desvalorização pode neutralizar o engajamento.**

O destaque desse resultado são as práticas de gestão de pessoas – como oportunidades de treinamento, promoção por meio de ocupação de cargos, reconhecimento a partir do recebimento de uma gratificação – que se configuram como oportunidades profissionais, serem apontadas como recurso importante no sentido de geração de incentivos, em especial quando se relacionam às entregas e resultados. O que se observa no contexto da Administração Pública

federal brasileira, contudo, é a não integração entre essas oportunidades e os resultados alcançados, o que gera um excesso de procedimentos considerados *proforma* e sem consequências positivas para os servidores (Camões & Fonseca, 2012). Além disso, existe uma ênfase excessiva em práticas de avaliação de desempenho individual, que podem ser consideradas inclusive como estratégias punitivas pelos servidores (Elvira & Bruno-Faria, 2021). Somam-se ainda distorções nas práticas de promoção que não são vinculadas aos resultados do trabalho (Corrêa et al., 2021). A consequência disso pode ser o sentimento de desvalorização no trabalho, que pode acabar neutralizando o ciclo positivo do engajamento.

Outro resultado do estudo diz respeito aos critérios de nomeação de chefias: **(d) os critérios de nomeação de chefias, em especial pessoas despreparadas para o cargo, reduzem o engajamento no trabalho.**

A relação entre o perfil de liderança e o engajamento no trabalho é um dos temas mais relevantes ressaltados pela literatura do campo, inclusive no setor público (Fletcher et al., 2019). No contexto brasileiro a cultura do *political appointment* aparece como modelo relevante de ocupação de cargos (Lopez, Bugarin & Bugarin, 2015). O presente estudo reforça o efeito negativo dessas nomeações inadequadas no ciclo positivo do engajamento. Todos os servidores entrevistados apontaram algum aspecto desse subsistema como determinante no momento de desengajamento. No estudo com especialistas também foi apontada a relevância de critérios para ocupação de cargos de chefias, inclusive com a implementação de processos seletivos, como intervenção fundamental para o engajamento no contexto brasileiro.

O estudo também traz como resultado que: **(e) a percepção de que projetos relevantes e que geram resultados importantes para a sociedade ou para a organização estão sendo interrompidos geram desengajamento no trabalho.**

Esse resultado está no cerne da *Public Service Motivation* e seus impactos no engajamento. Os momentos de maior engajamento dos servidores brasileiros estão vinculados

à percepção de resultados de projetos relevantes, como afirmam Mostafa e Abed El Motalib (2018). Esse parece ser o recurso mais relevante na geração de engajamento, uma vez que impacta no significado do trabalho. Esse achado coaduna com os achados do presente estudo.

Os estudos de Abers (2021) sobre o ativismo dos burocratas brasileiros é reforçado nos achados do presente estudo, uma vez que os relatos dos entrevistados indicaram que para além de ganhos personalistas, os servidores se veem como atores relevantes no processo de entrega de serviços e políticas públicas para melhorar a vida da população.

Mais um resultado do estudo indica que: (f) **a rotatividade entre setores ou entre organizações é um recurso relevante para ampliar o engajamento de servidores.**

O *turnover*, em geral, é apresentado como aspecto negativo na literatura de GP no setor público, pois gera custos e necessidades de recrutar e treinar novos servidores, o que pode acarretar efeitos negativos no desempenho das organizações (Dharmawan et al., 2015). Embora a saída do serviço público possa acarretar nessas questões negativas, no contexto brasileiro, a mobilidade intencional de servidores entre órgãos parece ser uma prática positiva e estratégia de enfrentamento para se manter engajado, conforme a fala dos servidores deste estudo. Estudo conduzido por Equeter, Jepsen e Hellemans (2017) demonstrou um efeito positivo na mobilidade intencional no engajamento no trabalho.

No caso brasileiro, o modelo de carreiras em que o servidor para se movimentar precisa, em muitos dos casos, passar em outro concurso público, impede essa mobilidade (Corrêa et al., 2020). Os servidores entrevistados neste estudo e pertencentes às carreiras ditas transversais, com prerrogativa de mobilidade, pareceram ser os que mais conseguiram se manter engajados ao longo da vida profissional por meio dessa estratégia.

Por fim, outro resultado relevante do estudo é: (g) **o investimento em oportunidades profissionais ao longo da carreira e em lideranças e perenidade de projetos relevantes parecem ser as intervenções mais promissoras para evitar o desengajamento.**

As intervenções comportamentais em gestão de pessoas no Brasil ainda são tratadas como se existisse uma “receita de bolo”, seguindo a lógica do modelo racional, para determinar o comportamento humano no trabalho e, conseqüentemente, o engajamento (Camões & Fonseca, 2012). Olhando para o mapa cognitivo geral, apresentado na Figura 14, percebe-se que essas ações racionais – que no Brasil, em geral, giram em torno de avaliações individuais de desempenho (Elvira & Bruno-Faria, 2021) e gestão de competências individuais (Camões & Meneses, 2016) – têm como foco mobilizar o servidor que está acomodado ou resignado, portanto, desengajado. Seguindo as narrativas apresentadas pelos servidores, o investimento em oportunidades profissionais ao longo da carreira, ou investimento em lideranças e perenidade de projetos relevantes, parecem ser intervenções mais promissoras para o engajamento que as atualmente utilizadas.

Contudo, o estudo com especialistas realizado no capítulo anterior desta tese aponta que as avaliações de desempenho, caso fossem vinculadas a metas e a oportunidades profissionais, poderiam contribuir positivamente para o engajamento, no sentido de aumentar o sentimento de justiça entre os servidores. Entretanto, isso não foi observado nas entrevistas com os servidores.

4.7 Considerações Finais

Este artigo teve como foco descrever os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais com base em suas histórias de vida profissional e o contexto de atuação. Foi possível delinear o ciclo positivo do engajamento no contexto do serviço público federal brasileiro e ciclos positivos e negativos a ele associados. A análise também permitiu identificar os recursos e os obstáculos ao engajamento e como é possível inspirar o desenho de intervenções para aumentar o engajamento.

Retomando as perguntas realizadas no começo deste artigo, o estudo realizado leva a algumas reflexões relevantes. Os servidores não têm o mesmo nível de engajamento durante

toda a sua vida profissional. E essas discrepâncias podem variar conforme o momento de vida que a pessoa está passando, mas, principalmente, se relaciona aos recursos e obstáculos presentes no contexto organizacional.

Percebe-se que há recursos organizacionais que podem amortecer o impacto negativo e indesejável dos obstáculos, pois ativam a motivação intrínseca e extrínseca e, conseqüentemente, o engajamento no trabalho. As oportunidades profissionais, o equilíbrio da carga de trabalho, os processos justos e transparentes de nomeação de dirigentes e chefias imediatas e a mobilidade intencional aparecem como os recursos mais promissores para o engajamento no contexto público brasileiro. A interrupção de projetos relevantes em momentos de transição administrativa surge como o maior obstáculo. Para lidar com esses momentos de transição, o que parece ser mais promissor é a nomeação de chefias preparadas e com interesses vinculados às entregas para a sociedade.

Os fatores contextuais extrínsecos são importantes – como oportunidades profissionais e reconhecimento da chefia –, contudo, eles não podem estar isolados dos fatores intrínsecos da percepção dos resultados do trabalho. Ou seja, intervenções que combinem ganhos individuais e aumento do significado do trabalho parecem ser as mais adequadas se para o propósito de manter as pessoas engajadas.

Para se manter engajado, os servidores buscam se movimentar. Pensar em estruturas mais flexíveis de trabalho, como carreiras transversais que possam ser alocadas por projetos, parece ser um caminho de intervenção gerencial mais promissor que investir em meios de punir ou recompensar indivíduos que estão acomodados.

Como todo modelo construído é uma síntese simplificada da realidade, este estudo não pretendeu esgotar todas as variáveis envolvidas no engajamento no trabalho no serviço público brasileiro. No entanto, o estudo joga luz em pontos relevantes que podem ser explorados em estudos futuros, inclusive estudos experimentais e quase-experimentais. Este estudo contribui

ao apresentar um olhar sistêmico para o engajamento no trabalho no setor público e abre espaço para uma extensa agenda de pesquisa sobre o engajamento de servidores no setor público.

5. Efeitos da Avaliação de Desempenho, da Promoção por Resultados e da Continuidade de Projetos no Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos

Resumo

Este estudo tem como objetivo testar o efeito de três importantes práticas gerenciais no engajamento no trabalho de servidores públicos: a avaliação de desempenho, o resultado como critério para promoção e a continuidade de projetos. Para isso, foi realizado um experimento com servidores da Administração Pública Federal brasileira. Foram utilizadas duas medidas de engajamento no trabalho: a percepção de engajamento e a quantidade de horas produtivas. Os resultados mostram que a continuidade de projetos é a intervenção que gera maior efeito no engajamento. A avaliação de desempenho, por sua vez, gera efeito negativo nas medidas adotadas. Quando as intervenções são combinadas, os resultados mostram que adotar a promoção por resultados e garantir a continuidade de projetos parecem ser as alternativas mais eficazes para reforçar o engajamento no trabalho de servidores públicos. O estudo inova ao utilizar vinhetas na coleta dos dados.

Palavras-chave: engajamento no trabalho; experimento; serviço público; vinhetas.

5.1 Introdução

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

organizacionais – como design flexível de trabalho, equipes de trabalho e compartilhamento de informação. As práticas que têm como foco o aumento da motivação costumam ter relação positiva e direta com o engajamento no trabalho (Karatepe, 2013; Salanova, Agut & Peiro, 2005; Rich, Lepine & Crawford, 2010) uma vez que possibilitam recompensar as pessoas ao longo da sua vida profissional (Vogel, 2016).

No setor público, especificamente, o engajamento está amplamente associado à motivação intrínseca, em especial à denominada *Public Service Motivation* – PSM (Fletcher et al., 2019). Dentre as práticas de gestão de pessoas que mais determinam a PSM estão aquelas que visam ampliar o significado do trabalho (Vogel, 2016). Vandenabeele, Leisink e Knies (2013) argumentam que essa geração de significado se dá por meio de práticas que garantam a percepção dos objetivos estratégicos da organização e sua entrega de resultados por meio dos projetos estratégicos. Para os autores, essas práticas aumentam a percepção de estar gerando valor público e, conseqüentemente, a PSM e o engajamento no trabalho.

A despeito da relevância, há insuficiência de pesquisas sobre quais práticas de GP são mais preditivas para o engajamento no trabalho (Arrowsmith & Parker, 2013). Embora haja autores que afirmam que o engajamento no trabalho depende da eficácia de implementação de práticas de GP (Truss et al., 2013), há poucas evidências robustas sobre as relações empíricas entre as diversas práticas de GP em suas diferentes finalidades, e o engajamento e o desempenho no trabalho (Arrowsmith & Parker, 2013). Além disso, práticas aplicadas de maneira inadequada podem gerar efeitos contrários ao esperado em relação ao engajamento de funcionários (Guo, Kang, Shao & Halvorsen, 2019).

No segundo estudo desta tese, que apresentou os resultados apontados pelos especialistas, entre as intervenções mais citadas como relevantes na geração de engajamento estão a gestão de desempenho e as oportunidades de promoção na carreira, práticas de GP com foco em aumento de motivação (Jiang et al., 2012). E existe um esforço da Administração

Pública brasileira no sentido de implementar essas duas intervenções. A análise dos normativos brasileiros, desde a criação do antigo Departamento Administrativo do Serviço Público DASP em 1938, demonstra diversos movimentos regulatórios no sentido de propor a instituição dessas práticas de GP². No que tange à avaliação de desempenho, Elvira e Bruno-Faria (2021) evidenciaram a sua ineficácia de implementação e uma rejeição do processo por parte dos servidores e supervisores. Os autores apontam que seguir todas as etapas do ciclo de avaliação, assegurando a pactuação de metas e as consequências para os resultados, é recomendável para que essa prática surta os efeitos desejados no contexto público brasileiro.

O estudo realizado por Corrêa et al. (2020) aponta como a ausência de critérios para promoção na Administração Pública Federal brasileira afetam negativamente a motivação de desempenho de servidores. Não há, contudo, estudos analisando os efeitos dessas práticas no engajamento no trabalho no contexto brasileiro (Camões & Gomes, 2021). No terceiro estudo desta tese não houve referência a práticas de avaliação de desempenho e a possíveis efeitos no engajamento. Contudo, as oportunidades profissionais, em especial de ocupação de um cargo ou função, apareceram como antecedentes de engajamento.

Outro achado relevante, ressaltado nos estudos dois e três desta tese, é de que os momentos de transição administrativa, nos quais ocorrem as mudanças de posições gerenciais e, conseqüentemente, a interrupção de projetos relevantes, foram apontados por grande parte dos entrevistados como os momentos de maior desengajamento. Na literatura esse fenômeno foi descrito no trabalho de Bauer, Jordan, Green-Pendersen e Héritier (2012) como *policy dismantling*. No campo da Administração Pública brasileira é apontada como uma das consequências da descontinuidade administrativa (Spink, 1987). Embora esse fenômeno não apareça como uma das variáveis relevantes na literatura de engajamento no trabalho no setor

² Vide Lei 3.780 de 1960; Lei 5.467 de 1970; Decreto 80.602/1977; Decreto 84.669/1980; Lei 8.112/1990; MP 1.548/1995; EC 19/1998; Decreto 4.247/2002; Lei 11.784/2008; Decreto 7.133/2010.

público (ver meta-análise de Fletcher et al., 2019), por se mostrar tão presente nos estudos qualitativos apresentados nos capítulos anteriores desta tese, justifica-se sua investigação mais aprofundada neste artigo. Além disso, é preciso ressaltar que os resultados dos projetos podem afetar a percepção de significado do trabalho e, conseqüentemente, a PSM (Vandenabeele et al., 2012) preditora de engajamento no trabalho no setor público.

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

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

5.2 Preditores de Engajamento no Trabalho

5.2.1 Avaliação de Desempenho e Engajamento no Trabalho

A literatura de engajamento no trabalho tem evidenciado a relação positiva entre engajamento e indicadores de desempenho, como a produtividade individual (Christian et al., 2011). Entre as medidas utilizadas para mensurar os resultados no trabalho em relação ao

engajamento estão o autorrelato (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013b; Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015) e as notas de avaliação de desempenho dadas pelas chefias imediatas (Halbesleben & Wheeler, 2008; Matta et al., 2015). Embora existam evidências de associação positiva entre engajamento no trabalho e resultados de avaliação de desempenho realizada pela chefia imediata (Rich, Lepine & Crawford, 2010) e pelos pares (Bakker, Tims e Derks, 2012), a relação entre o engajamento no trabalho e os resultados de avaliação de desempenho individual merecem uma investigação mais profunda, porque os padrões comportamentais das chefias podem influenciar essa relação (Schoorman, 1988; Zivnuska et al., 2004).

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

Considerando as evidências de estudos anteriores e o fato de a avaliação de desempenho individual ser uma das mais relevantes práticas de gestão de pessoas na Administração Pública brasileira (Camões, 2019), é importante testar o seu efeito no engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros. Assim, a primeira hipótese (H1) deste estudo é apoiada nos achados de Elvira e Bruno-Faria (2021), sustentando que, caso seja pautada em metas, pode

existir uma relação positiva entre avaliação de desempenho e o engajamento no trabalho. Isso porque as metas minimizam a subjetividade da avaliação e, supostamente, fazem com que a avaliação se associe aos resultados que precisam ser entregues para a organização ou para a sociedade, a depender do setor de atuação do servidor.

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

5.2.2 Promoção por Resultados e Engajamento no Trabalho

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

Estudo de Anitha (2014) demonstrou que políticas de promoção consideradas justas incentivam os funcionários a se engajarem na organização. Oportunidades de promoção no cenário organizacional geram alto nível de engajamento dos funcionários em seu trabalho (Choo, Mat & Al-Omari, 2013). A falta de oportunidades, da mesma forma, pode ser fator desengajador relevante. Como afirmam Sardar, Rehman, Yousaf e Aijaz (2011), trabalhadores certamente estariam mais engajados em seu trabalho se houvesse uma política de promoção justa e transparente com oportunidades mais amplas de serem promovidas. Assim, a oportunidade de ser promovido funciona como uma arma para aumentar o nível de engajamento dos funcionários nas organizações (Schaufeli & Salanova, 2010)

Na APF brasileira o modelo de progressão se dá por meio de regras específicas de carreiras e, em sua maioria, dependem apenas de senioridade (Correa et al., 2020). As oportunidades de promoção, por sua vez, ocorrem por meio da ocupação de cargos e funções comissionadas. Como se trata de nomeações discricionárias, há grande espaço para o chamado

political appointment, ou grande influência das redes de relações pessoais na ocupação desses cargos (Lopez, Bugarin & Bugarin, 2015). Os estudos anteriores desta tese (2 e 3) mostraram também que a ocupação desses cargos por pessoas consideradas despreparadas pode ser fator mobilizador de uma redução no engajamento no trabalho.

Estudo de Corrêa et al. (2020) apontou indícios negativos da falta de uso de resultados como critérios para promoção e a motivação e desempenho no serviço público brasileiro. Os autores apontam o fato de que, na Administração Pública Federal brasileira, os servidores têm três alternativas caso queiram um aumento real de salário: esperar as progressões automáticas de carreira, que em geral finalizam antes dos 20 anos de trabalho; ser aprovado em um concurso público mais bem remunerado; ou ocupar um cargo ou função comissionada. Como essa última se dá, prioritariamente, por redes de relacionamento, não há mecanismo formal dos resultados do trabalho impactarem nos ganhos pecuniários dos servidores, aponta o estudo.

Os estudos anteriores dessa tese demonstraram, contudo, um fenômeno não formalizado. Quando os servidores percebem que houve uma oportunidade, em geral ofertada pelas chefias, de ocupação de um cargo ou função a partir de resultados do trabalho, isso aumenta o engajamento. Ou seja, oportunidades de promoção a partir dos resultados do trabalho aparece como variável antecedente do engajamento no trabalho. Com isso, a segunda hipótese (H2) da pesquisa sustenta uma relação positiva entre resultados como critérios para promoção, ou promoção por resultados, e o engajamento no trabalho de servidores públicos. No caso específico deste estudo, pretende-se testar uma prática organizacional formal, ou seja, o uso dos resultados como critérios em processos seletivos para ocupação de cargos e funções comissionadas.

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

5.2.3 Continuidade de Projetos e Engajamento no Trabalho

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

No contexto da Administração Pública Federal brasileira, o desmantelamento de políticas públicas ocorre, em especial, nos momentos logo após as transições de governo, quando ocorrem as nomeações de cargos e funções (Freire et al., 2014). Na literatura que trata da Administração Pública no Brasil, relata a existência de forte presença do fenômeno do desmantelamento de políticas públicas, descrito, às vezes, como descontinuidade administrativa, e ocorre, em especial, como consequência da necessidade de distribuição dos cargos de confiança nas organizações públicas como parte das estratégias do presidencialismo de coalisão (Spink, 1987).

A descontinuidade de projetos teve destaque nos estudos 2 e 3 desta tese, realizados com especialistas e com servidores. Muitos dos entrevistados apontaram uma relação negativa entre descontinuidade de projetos e engajamento. Além disso, estudo de Sa e Silva (2021) sobre o desmantelamento de políticas no Brasil, demonstrou forte efeito negativos da descontinuidade de projetos no comportamento de servidores. Segundo a autora, esse efeito pode gerar desarranjos na burocracia federal e, conseqüentemente, erosão da capacidade estatal na entrega de políticas públicas.

É preciso também ressaltar que quando se fala de projetos relevantes são aqueles que de fato estão impactando, direta ou indiretamente, as entregas para a sociedade, como relatado no estudo três desta tese. Esses resultados, então, acabam se tornando ativadores da *Public Service Motivation* e, conseqüentemente, preditores de engajamento no trabalho (Fletcher et al., 2019). Em muitos dos relatos do estudo três da tese, os servidores apontaram como o momento de maior engajamento quando estavam em um projeto gerador de significado para o trabalho pois percebiam a relevância das entregas para agregar valor para a organização ou para a sociedade em geral. Por outro lado, nos momentos de transição administrativa em que uma nova gestão interrompe um desses projetos relevantes, foram apontados como momentos de maior desengajamento. Assim, com base nesses achados dos estudos anteriores desta tese, a terceira hipótese (H3) deste estudo aponta uma relação positiva entre a continuidade de projetos e o engajamento no trabalho de servidores públicos. A proposta é testar o efeito no engajamento do momento de chegada de uma nova gestão que, a partir da percepção dos resultados positivos de um projeto, opta pela sua continuidade com o mesmo suporte – pessoas, orçamento e cargos.

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

5.2.4 Combinação de Práticas e Engajamento no Trabalho

Além de testar as intervenções isoladas, optou-se por testar também as intervenções de forma combinada, em especial, devido aos resultados dos estudos anteriores desta tese. Como relatado no terceiro estudo, tanto as estratégias extrínsecas (avaliação e promoção) quanto intrínsecas (continuidade dos projetos) são relevantes no engajamento no trabalho. Assim, parece razoável supor que a implementação de práticas combinadas, nesse sentido, aumentaria o efeito no engajamento.

O estudo de Elvira e Bruno-Faria (2021) aponta que uma das razões da baixa efetividade da avaliação no contexto do setor público brasileiro, além de não ser relacionada a metas, está no fato de não haver consequências concretas para a avaliação. Nesse sentido, a avaliação por metas combinada com resultados como critérios para promoção pode ter efeito ainda mais positivo no engajamento. Da mesma forma, a continuidade do projeto pode gerar maior significado na avaliação, uma vez que as metas pactuadas se relacionam aos resultados do projeto. O fato de o projeto não ser interrompido pode gerar significado diferente para a avaliação.

Em outras palavras, a continuidade do projeto – que gera significado no trabalho – somada à promoção por resultado, que atua como mobilização extrínseca, ambos resultados relevantes do estudo três desta tese, apresentados de forma combinada também podem gerar maior efeito no engajamento no trabalho.

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

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

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

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

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

5.3 Método

A pesquisa experimental foi desenhada para explicar como três intervenções – *avaliação de desempenho por metas, promoção por resultado e continuidade de projetos* – afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais. O experimento foi projetado com base na revisão inicial da literatura, na pesquisa com especialistas (descrita no artigo 2), e na escuta a servidores públicos pertencentes ao público-alvo (resultados descritos no estudo 3). O desenho do experimento realizado nesta pesquisa foi guiado pelo formato de *Randomised Controlled Trial* (RCT), proposto por Haynes, Service, Goldacre e Torgerson (2012).

5.3.1 Variáveis e Delineamento

A Variável Dependente (VD) é o engajamento no trabalho, e foi operacionalizada por meio de duas medidas. A primeira é a percepção dos servidores, e tem como base a versão reduzida em português da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), validada no Brasil por Vazquez et al. (2015) e ampliada por Ferreira et al. (2016). Foi realizada uma adaptação no instrumento uma vez que a escala foi desenhada originalmente para ser respondida a partir de uma autopercepção de engajamento. Neste estudo, o instrumento foi utilizado para responder como seria a percepção da personagem criada para o experimento, como será detalhado posteriormente.

A segunda medida de engajamento no trabalho utilizada no experimento é a quantidade de horas produtivas, que considera um comportamento observável mensurável e está

relacionada com a dimensão absorção de engajamento no trabalho, que diz respeito ao nível intenso de concentração e atenção no trabalho, conforme a definição de Schaufeli et al. (2002). Os instrumentos de coleta estão detalhados no Apêndice D.

As Variáveis Independentes (VI) são as três intervenções, apresentadas de forma isolada e combinadas: (a) a presença de avaliação de desempenho individual por metas (avaliação); (b) a presença de resultado como critério para promoção, ou seja, os servidores com melhores resultados terão prioridade na ocupação de cargos e funções (promoção); e (c) a presença de continuidade de projetos relevantes em contextos de mudanças administrativas (continuidade de projeto). Para a mensuração das VIs foi utilizada a metodologia de vinhetas (Silva, Campos-Silva, Gouvea & Farina, 2018), seguindo as recomendações de Atzmüller e Steiner (2010).

A Tabela 2 mostra o delineamento testado na pesquisa, com as variáveis independentes dispostas de forma isoladas ou combinadas, bem como os diferentes grupos formados.

Tabela 2

Delineamento Experimental

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

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

promoção por resultado; e G8 – Presença de continuidade de projetos.

Fonte: elaborada pela autora.

5.3.2 Amostra e Coleta dos Dados

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

Entre os dias 10 e 20 de abril de 2022 foi enviado o instrumento de pesquisa por e-mail, utilizando a ferramenta Qualtrics, que sorteia aleatoriamente os respondentes a cada um dos grupos descritos na modelagem do experimento. Após a retirada de respostas incompletas (*missings*), foram obtidos 846 instrumentos com respostas completas, significando cerca de 100 respondentes por grupo. Todos os participantes assinaram um termo de livre consentimento na participação da pesquisa e foram informados sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento.

O perfil dos respondentes foi diversificado. O sexo feminino foi representado por 50,8% dos participantes. Foram 47 respondentes entre 20 e 30 anos de idade (5,6%); 253 entre 31 e 40 anos (29,9%); 276 entre 41 e 50 anos (32,6%); 189 entre 51 e 60 anos (22,3%) e 81 maiores de 60 anos (9,6%). Quanto ao tempo de trabalho, 12,5% tinham entre 0 e 5 anos de serviço público; 20,8% entre 06 e 10 anos; 28,7% entre 11 e 15 anos; 16,8% entre 16 e 20 anos e 21,1% com mais de 21 anos de tempo de serviço público.

5.3.3 Vinhetas e Aplicação do Experimento

O método de vinhetas pode ser delineado a partir de um texto controle e a inserção de cenários específicos para cada intervenção que se pretende testar no experimento (Silva et al., 2018). Os resultados do estudo três foram importantes na construção do texto controle e das vinhetas usadas no experimento. Vinhetas são descrições de pessoas ou situações sociais e que apresentam fatores para que o respondente possa fazer um julgamento e tomar uma decisão. (Wason, Polonsky & Hyman, 2002). Podem ser descritas como “*a brief descriptions of hypothetical situations about people’s lives, and which are important for a certain domain of interest*” (Silva et al., 2018, p. 17).

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

Na aplicação do experimento, os servidores em cada grupo receberam, inicialmente, o texto controle com a história de Ana e foram convidados a responder as duas medidas de engajamento – percepção sobre o engajamento e quantidade de horas produtivas, sempre com base na percepção de como seriam as respostas de Ana. Na sequência, o texto controle era novamente apresentado, mas dessa vez com o acréscimo de uma ou mais vinhetas, a depender

do grupo (ver Tabela 1). Os servidores respondiam novamente as duas medidas, dessa vez considerando o novo cenário em que Ana se encontrava.

5.3.4 Análise dos Dados

Para a detecção de diferença do nível de engajamento intra sujeitos nas duas medidas de engajamento utilizadas, foi realizada análise de covariância de medidas repetidas (Ancova). Para a medida da diferença entre sujeitos, foi realizada análise de covariância de medidas independentes (Anova), considerando as respostas dadas às vinhetas, uma vez que todos os grupos responderam o mesmo texto controle. O grupo controle (G6) respondeu apenas o texto controle e esse dado foi utilizado na comparação entre grupos para o teste de nenhuma intervenção. Na base de dados, foi atribuída codificação binária (0 e 1) para identificação das informações de cada variável independente. Além disso, em ambas as análises, foram controladas as seguintes variáveis que poderiam exercer influência nas relações: sexo, idade e tempo de serviço público.

Foram realizados testes relacionados com os pressupostos para realização da Ancova (Dancey e Reidy, 2013). No teste inicial, constatou-se a não homogeneidade da variância e, para que a Ancova fosse possível, optou-se pela transformação das variáveis dependentes em escore Z, e pelo posterior ranqueamento por postos como medidas de ajuste, procedimento sugerido por Conover e Iman (1982). O teste de Levene teve como resultado não significativo tanto nos rankings de percepção de engajamento (RZEngaj_Control: $F= 1.01, p > 0,05$; RZEngaj_Vinheta: $F=1.55, p>0.05$) quanto nos rankings de horas produtivas

(RZProd_Controle: $F=0.329$, $p>0.05$; RZProd_Vinheta: $F=0.950$, $p>0.05$), de modo que foi possível a realização das Ancovas não paramétricas.

5.4 Resultados

5.4.1 Ancova de Medidas Repetidas – Intra Sujeitos

No teste intra sujeitos para a medida da escala de engajamento no trabalho foi possível constatar significância de diferença entre o cenário controle e o cenário com a vinheta de intervenção ($p<0.05$) nas medidas de avaliação de desempenho por metas, continuidade de projetos e na presença conjunta de promoção por resultado e continuidade de projetos. Houve interferência da variável sexo, indicando que as pessoas do sexo masculino atribuem escores maiores à escala de percepção de engajamento.

Como pode ser visto na Tabela 6, usando a medida do *Eta* ao quadrado parcial, conforme recomendação de Keppel (1991), percebe-se que a presença de continuidade de projetos relevantes mostrou o maior efeito em relação à medida de percepção de engajamento ($F=123.246$; $\eta^2_p = 0,130$). Na presença da variável avaliação por metas, esse efeito foi $\eta^2_p = 0,010$ ($F=8.141$) e, na presença conjunta de promoção por resultado e continuidade dos projetos, $\eta^2_p = 0,033$ ($F=27.719$). Não houve efeitos significativos ($p < 0,05$) para as relações da variável independente de medidas repetidas com as demais variáveis (covariantes).

Tabela 3

Medidas Intra Sujeitos da Média da Escala de Percepção de Engajamento

Intervenções	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
Percepção de engajamento	388605	1	388605	10.205	0.001	0.012
Percepção de engajamento * Promoção	126273	1	126273	3.316	0.069	0.004
Percepção de engajamento * Avaliação	310008	1	310008	8.141	0.004	0.010
Percepção de engajamento *	4.70e+6	1	4.70e+6	123.34	< .001	0.130
Continuidade				6		

Medidas Intra Sujeitos da Média da Escala de Percepção de Engajamento

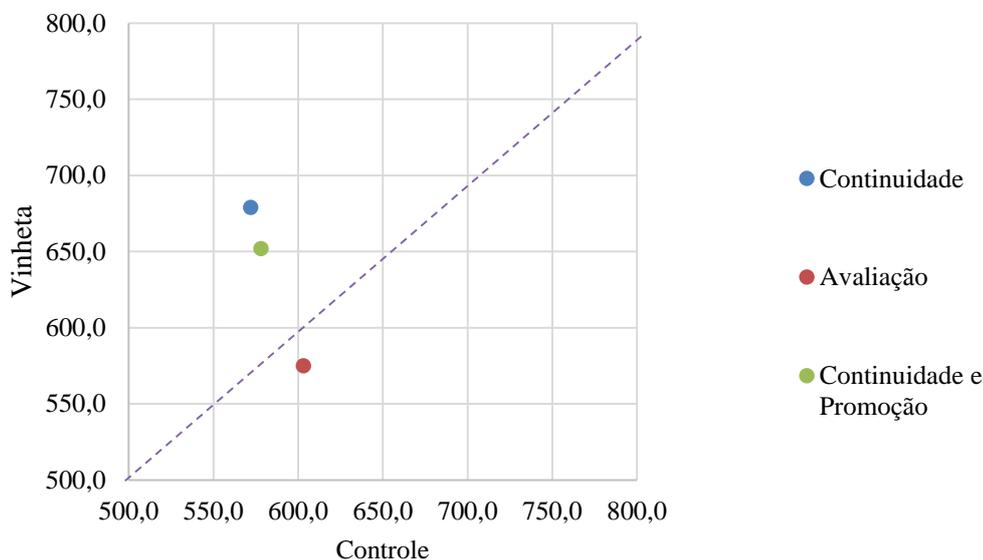
Intervenções	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
Percepção de engajamento * Faixa Etária	29099	1	29099	0.764	0.382	0.001
Percepção de engajamento * Tempo de serviço	18708	1	18708	0.491	0.484	0.001
Percepção de engajamento * sexo	303323	1	303323	7.966	0.005	0.010
Percepção de engajamento * Promoção * Avaliação	22488	1	22488	0.591	0.442	0.001
Percepção de engajamento * Promoção * Continuidade	1.06e+6	1	1.06e+6	27.719	<.001	0.033
Percepção de engajamento * Avaliação * Continuidade	4339	1	4339	0.114	0.736	0.000
Percepção de engajamento * Promoção * Avaliação * Continuidade	29300	1	29300	0.769	0.381	0.001
Residual	3.13e+7	82	38079			
		3				

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se no Gráfico 1 que, na presença da avaliação de desempenho por metas há uma redução da percepção de engajamento no trabalho, quando comparadas as respostas dadas ao texto controle e ao texto com vinhetas (Médias 603 e 575, e erros-padrão 15.5 e 15.2, respectivamente). A continuidade de projeto é a intervenção com maior efeito positivo na média, quando comparados os dois grupos (médias 572 e 679, erros-padrão 15.5 e 15.2, respectivamente). A presença conjunta de continuidade de projetos e promoção por resultado também gerou efeito positivo no aumento da média em relação à ausência dessas duas variáveis combinadas, embora menor que continuidade isolada (médias 577 e 652, erros-padrão 21.5 e 21.5, respectivamente).

Gráfico 1

Comparação de Médias da Percepção de Engajamento do Texto Controle e do Texto com Vinheta nas Três Intervenções Significativas



Fonte: elaborado pela autora.

Na medida de horas produtivas, houve significância de diferença de médias ($p < 0,05$) na presença das variáveis promoção por resultado (η^2 parcial = 0,010), continuidade de projetos (η^2 parcial = 0,078), e na presença conjunta de promoção por resultado e continuidade de projetos (η^2 parcial = 0,078). O maior efeito foi o observado em continuidade dos projetos.

Tabela 4

Medidas Intra Sujeitos para Medida de Horas Produtivas

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

Medidas Intra Sujeitos para Medida de Horas Produtivas

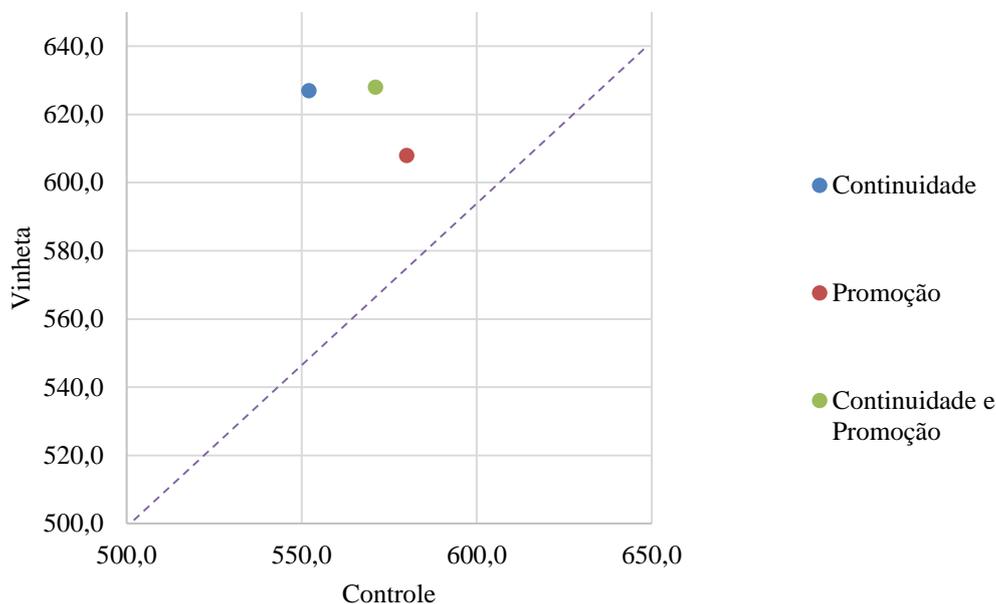
	Soma dos quadrados	Df	Quadrado Médio	F	p	η^2_p
Horas Produtivas * Promoção	268341	1	268341	83.386	0.004	0.010
Horas Produtivas * Avaliação * Continuidade	54989	1	54989	17.088	0.192	0.002
Horas Produtivas * Avaliação * Promoção	1903	1	1903	0.0591	0.808	0.000
Horas Produtivas * Continuidade * Promoção	257889	1	257889	80.138	0.005	0.010
Horas Produtivas * Avaliação * Continuidade * Promoção	20668	1	20668	0.6423	0.423	0.001
Residual	2.65e+7	823	32181			

Fonte: elaborada pela autora.

O Gráfico 2 mostra que os efeitos das três medidas significativas foram positivos. A presença de continuidade com o maior efeito de aumento de média, quando comparado a média do número de horas produtivas entre as respostas ao texto controle e ao texto com a vinheta (médias 552 e 627, erros-padrão 15.6 e 15.6, respectivamente). A presença conjunta de continuidade e promoção também gerou efeito significativamente positivo em relação a não presença (médias 571 e 628, erros-padrão 21.7 e 22.0, respectivamente). E a intervenção promoção por resultado isolada também significou aumento na média entre as respostas dadas ao texto controle e à vinheta (médias 580 e 608, erros-padrão 15.8 e 15.8, respectivamente).

Gráfico 2

Comparação de Médias das Horas Produtivas do Texto Controle e do Texto com Vinheta na Presença das Três Intervenções Significativas



Fonte: elaborado pela autora.

5.4.2 Ancova de Grupos Independentes – Entre Sujeitos

A partir da constatação da significância do modelo ($p < 0$), os resultados do teste *Post Hoc* demonstraram significância em parte das relações ($P_{Tukey} < 0.05$). Como pode ser observado na Tabela 5 e ilustrado no Gráfico 3, assim como nos resultados anteriores, a presença da continuidade do projeto foi a intervenção com maior efeito na percepção de engajamento no trabalho, sendo seu resultado significativamente maior que as outras duas intervenções isoladas – avaliação de desempenho por metas e promoção por resultado. Quando comparada às intervenções combinadas, contudo, não houve significância.

Tabela 5*Média dos Grupos em Relação a Percepção do Engajamento no Trabalho*

Comparação		Diferença de média	SE	df	t	p _{Tukey}
Intervenção	Grupos					
Avaliação	Avaliação e Continuidade	-281.01	43.5	823	-6.462	< .001
	Três intervenções	-249.24	43.4	823	-5.738	< .001
	Avaliação e Promoção	-178.20	43.4	823	-4.107	0.001
	Continuidade e Promoção	-257.75	43.9	823	-5.868	< .001
	Nenhuma intervenção	-8.31	42.2	823	-0.197	1.000
	Promoção	-131.98	45.2	823	-2.920	0.070
	Continuidade	-333.96	44.0	823	-7.592	< .001
Avaliação e Continuidade	Três intervenções	31.77	42.6	823	0.746	0.996
	Avaliação e Promoção	102.81	42.5	823	2.422	0.232
	Continuidade e Promoção	23.26	43.1	823	0.540	0.999
	Nenhuma intervenção	272.70	41.3	823	6.604	< .001
	Promoção	149.03	44.5	823	3.352	0.019
	Continuidade	-52.95	43.2	823	-1.227	0.924
Três intervenções	Avaliação e Promoção	71.04	42.5	823	1.672	0.705
	Continuidade e Promoção	-8.51	42.9	823	-0.198	1.000
	Nenhuma intervenção	240.94	41.2	823	5.849	< .001
	Promoção	117.26	44.3	823	2.647	0.141
	Continuidade	-84.72	43.2	823	-1.962	0.508
Avaliação e Promoção	Continuidade e Promoção	-79.55	43.0	823	-1.851	0.586
	Nenhuma intervenção	169.89	41.1	823	4.130	0.001
	Promoção	46.22	44.4	823	1.041	0.968
	Continuidade	-155.76	43.0	823	-3.619	0.008
Continuidade e Promoção	Nenhuma intervenção	249.45	41.7	823	5.979	< .001
Promoção	Promoção	125.77	44.8	823	2.808	0.094

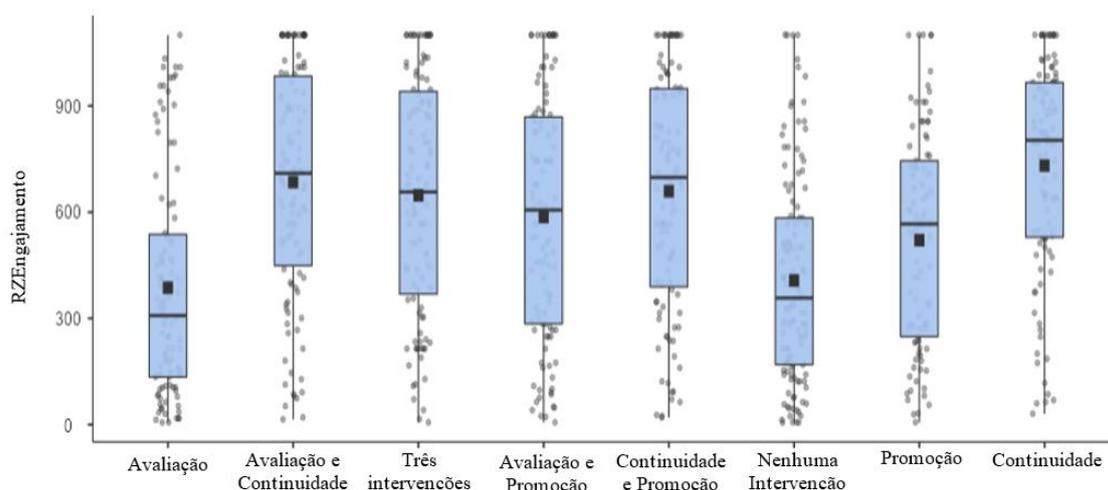
	Continuidade	-76.21	43.7	823	-1.745	0.657
Nenhuma	Promoção	-123.67	43.1	823	-2.869	0.080
intervenção	Continuidade	-325.66	41.9	823	-7.781	< .001
Promoção	Continuidade	-201.99	44.9	823	-4.495	< .001

Fonte: elaborada pela autora.

A avaliação de desempenho, por sua vez, se mostrou, de forma isolada, a intervenção com maior efeito negativo na percepção de engajamento no trabalho, com efeito significativamente menor em relação a quase todas as demais intervenções, isoladas e combinadas. Em relação a promoção por resultado e nenhuma intervenção, embora as médias sejam menores, não houve significância estatística no tamanho do efeito. A intervenção promoção por resultado, por sua vez, mostrou efeito significativamente maior na combinação entre avaliação de continuidade, contudo, significativamente menor que continuidade isolada. As intervenções combinadas apresentaram diferença significativa em relação a nenhuma intervenção.

Gráfico 3

Box Plot Percepção de Engajamento Entre Sujeitos



Fonte: elaborado pela autora.

A análise de horas produtivas demonstrou resultado similar (vide Tabela 9 e Gráfico 4). A partir dos resultados do teste *post hoc* foi possível perceber diferenças significativas

(Ptukey<0.05) entre as intervenções. A intervenção continuidade do projeto se teve efeito significativamente maior em termos de horas produtivas quando comparada a avaliação de desempenho e a nenhuma intervenção.

Tabela 6

Média dos Grupos em Relação a Horas Produtivas

Comparação		Diferença de Média	SE	df	t	Ptukey
Intervenções	Grupos					
Avaliação de Desempenho	Avaliação e Continuidade	-169.67	44.6	823	3.808	0.004
	Três intervenções	-203.58	44.5	823	4.575	< .001
	Avaliação e Promoção	-156.52	44.5	823	3.521	0.011
	Continuidade e Promoção	-178.46	45.0	823	3.965	0.002
	Nenhuma intervenção	-23.29	43.2	823	0.539	0.999
	Promoção	-143.10	46.3	823	3.090	0.043
	Continuidade	-208.90	45.1	823	4.635	< .001
Avaliação e Continuidade	Três intervenções	-33.90	43.6	823	0.777	0.994
	Avaliação e Promoção	13.16	43.5	823	0.302	1.000
	Continuidade e Promoção	-8.79	44.1	823	0.199	1.000
	Nenhuma intervenção	146.39	42.3	823	3.460	0.013
	Promoção	26.57	45.6	823	0.583	0.999
	Continuidade	-39.23	44.2	823	0.887	0.987
Três intervenções	Avaliação e Promoção	47.06	43.5	823	1.081	0.961
	Continuidade e Promoção	25.11	44.0	823	0.571	0.999
	Nenhuma intervenção	180.29	42.2	823	4.271	< .001
	Promoção	60.48	45.4	823	1.333	0.886
	Continuidade	-5.32	44.2	823	0.120	1.000
Avaliação e Promoção	Continuidade e Promoção	-21.95	44.0	823	0.498	1.000
	Nenhuma intervenção	133.23	42.2	823	3.161	0.035
	Promoção	13.42	45.5	823	0.295	1.000
	Continuidade	-52.39	44.1	823	1.188	0.935

Média dos Grupos em Relação a Horas Produtivas

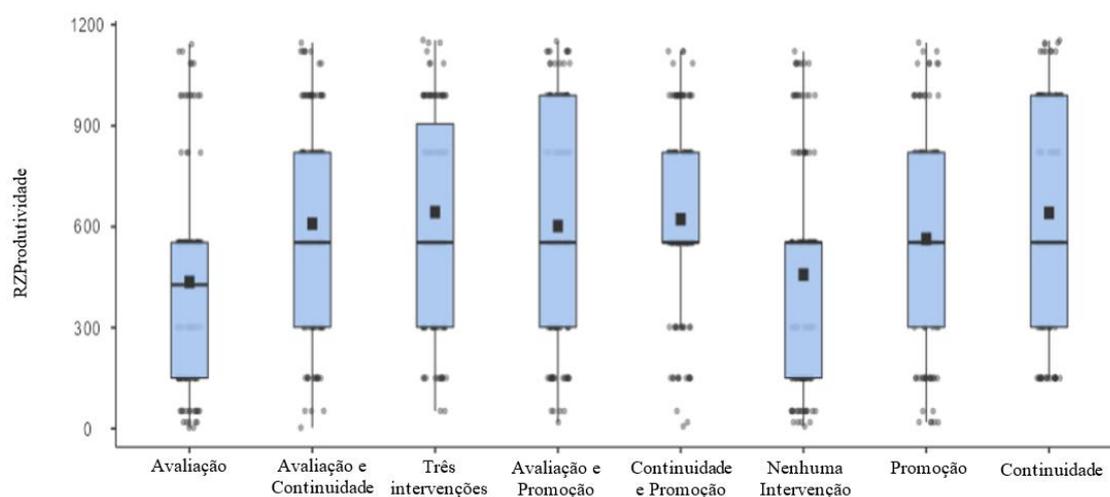
Comparação		Diferença de Média	SE	df	t	Ptukey
Intervenções	Grupos					
Continuidade e Promoção	Nenhuma intervenção	155.18	42.7	823	3.630	0.007
	Promoção	35.36	45.9	823	0.771	0.995
	Continuidade	-30.44	44.7	823	0.680	0.997
Nenhuma intervenção	Promoção	-119.81	44.2	823	2.713	0.120
	Continuidade	-185.62	42.9	823	4.329	< .001
Promoção	Continuidade	-65.80	46.0	823	1.429	0.844

Fonte: elaborada pela autora.

A avaliação isolada, por sua vez, teve efeito negativo em relação ao número de horas em comparação com quase todas as intervenções. Apenas em relação a nenhuma intervenção e na combinação de avaliação com promoção que, embora as médias sejam maiores do que a avaliação isolada, não houve diferença significativa. A presença de promoção isolada não demonstrou diferença significativa em comparação com nenhuma outra intervenção, exceto avaliação de desempenho. As intervenções combinadas também apresentaram diferença significativamente superior em relação a nenhuma intervenção.

Gráfico 4.

Box Plot da Produtividade por Grupos



Fonte: elaborado pela autora.

5.5 Discussão

Os diferentes achados do experimento demonstram rejeição da hipótese 1 (H1), que afirma que a prática avaliação de desempenho individual, sendo realizada por metas, aumenta o engajamento no trabalho na Administração Pública Federal. Em praticamente todas as medidas, o efeito da presença da avaliação de desempenho foi significativamente negativo, quando comparado ao controle ou aos demais grupos. Avaliação de desempenho apenas não teve significância em relação a horas produtivas intragrupo.

Apesar da ênfase dada por Elvira e Bruno-Faria (2021) de que a avaliação de desempenho, caso pautada por meta, poderia gerar um efeito positivo, isso não se confirmou no experimento realizado. Uma das possíveis explicações talvez seja o fato de chefias serem nomeadas sem as competências necessárias para os cargos, conforme explicitado no estudo três desta tese. Esse fenômeno gera uma deslegitimação dessas pessoas e, conseqüentemente, um não reconhecimento positivo no próprio processo de pactuação e alcance de metas. Além disso, o Poder Executivo brasileiro é um ambiente altamente político e, como afirma Guo et al. (2019), nesses ambientes a relação entre avaliação de desempenho e engajamento pode se dar de forma negativa. A inserção de metas não foi suficiente para inverter a relação.

Os achados permitem uma confirmação parcial da segunda hipótese (H2). O uso de resultados do trabalho como critério para promoção gerou efeito positivo em engajamento com base em horas produtivas, mas não houve significância na percepção de engajamento. Há algumas explicações possíveis para esse resultado. Os resultados dos projetos servirem como um critério para ocupação de um cargo pode ter um efeito apenas de curto prazo, ou seja, impacta na absorção – uma das dimensões do conceito proposto por Shaufeli et al. (2002). Contudo, não parece ser suficiente para um estado mental mais gratificante e perene em relação ao trabalho como um todo, como propõe o conceito completo. É provável que o fato da organização adotar essa medida não seja suficiente para gerar um sentimento de justiça entre

os servidores, como apontado como relevante por Anitha (2014). Isso ocorre, provavelmente, em virtude das distorções inerentes aos modelos de carreira na Administração Pública Federal brasileira, como aponta Correa et al., (2020).

A terceira hipótese deste estudo (H3) foi confirmada em todas as medidas e comparações realizadas, intra e entre sujeitos. A continuidade de um projeto relevante nos momentos de descontinuidade administrativa se mostrou a intervenção mais efetiva para o aumento do engajamento no trabalho dos servidores investigados. As evidências mostram o efeito positivo do não desmantelamento, ou da continuidade do projeto, na percepção de engajamento e nas horas produtivas. Corroborando nos achados de Sa e Silva (2021), este estudo aponta para o efeito negativo do desmantelamento de políticas no Brasil no comportamento dos servidores públicos. Esse resultado provavelmente está associado ao fato dos resultados dos projetos relevantes serem importantes propulsores do significado do trabalho no serviço público e, conseqüentemente, da *Public Service Motivation* (Fletcher et al., 2019). Esse achado confirma os apontamentos dos estudos dois e três desta tese, realizados com especialistas e com servidores, que enfatizaram a relevância da continuidade de projetos para o engajamento no trabalho no contexto brasileiro.

No que diz respeito à quarta hipótese (H4) e suas derivadas, que sustentam que as intervenções combinadas teriam efeito maior no engajamento quando comparadas com intervenções isoladas ou nenhuma intervenção, foi possível apenas uma confirmação parcial. A presença das três intervenções combinadas não demonstrou significância nas medidas intra sujeitos na comparação com as intervenções isoladas. Nas medidas entre sujeitos, contudo, mostrou maior efeito que avaliação isolada e quando comprada a nenhuma intervenção, em ambas medidas.

A presença da avaliação de desempenho aliada com promoção por resultado (H 4.1) mostrou uma relação mais positiva com engajamento do que a avaliação isolada ou nenhuma

intervenção, quando comparados os diferentes grupos na percepção de engajamento. Contudo, não houve confirmação da hipótese 4.1, uma vez que nas medidas intra sujeitos e em horas produtivas, não houve diferença significativa. O fato de a avaliação ser associada a um resultado específico – possibilidade de ocupar um cargo – neutralizou o efeito negativo da avaliação de desempenho isolada, mas não foi suficiente para gerar efeito positivo no engajamento. Elvira e Bruno-Faria (2021) ressaltam a importância do ciclo completo para surtir o efeito necessário. Contudo, é importante ressaltar que a presença de promoção por resultado de forma isolada, como demonstrado anteriormente, se mostrou uma intervenção mais promissora que atrelada à avaliação. Essa evidência reforça a rejeição da hipótese 4.1.

Quando associada a continuidade de projetos, a avaliação gerou efeito maior que a avaliação isolada na medida entre grupos. Contudo, não houve diferença significativa nas medidas intra sujeitos e não apresentou nenhuma outra significância nas medidas entre os grupos. O que nos leva a rejeitar a hipótese 4.3. Pode-se perceber que a continuidade de projetos minimiza os efeitos negativos da avaliação de desempenho. Contudo, sua presença isolada gera maior efeito que combinado com avaliação.

Esses resultados de intervenções com uso da avaliação de desempenho, a despeito de ser realizada por metas e combinadas com outras práticas, demonstra que a intervenção não produz os efeitos esperados no setor público brasileiro e não se justifica o alto investimento como prática de GP tão relevante na Administração Pública Federal (Camões, 2019).

A combinação de promoção por resultado e continuidade de projetos apresentou efeito positivo em relação às medidas intra sujeito, confirmando parcialmente a hipótese 4.2. Nas medidas entre sujeitos, a combinação se mostrou mais significativa que nenhuma intervenção e que avaliação isolada, em ambas medidas. Importante ressaltar que a combinação de promoção por resultado e continuidade de projetos afeta simultaneamente a motivação intrínseca e a extrínseca, como visto no estudo 3.

Os achados deste estudo sustentam a necessidade de mudança dos formatos de práticas de gestão de pessoas adotadas na Administração Pública Federal brasileira, ainda muito centradas em intervenções nos indivíduos, como a avaliação de desempenho e a gestão por competências (Camões, 2019). Intervenções centradas em resultados de projetos, que foquem no aumento da motivação intrínseca, e que sejam voltadas para as entregas do serviço público, embora ainda incipientes na literatura de GP (Kim, 2018), são necessárias e promissoras no sentido de aumentar o engajamento no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho. Como argumentam Leisink et al. (2013) a geração de significado pode ocorrer por meio de práticas que garantam a percepção dos objetivos estratégicos da organização e sua entrega de resultados por meio dos projetos estratégicos. Esse seria um caminho promissor para aumentar a percepção de geração de valor público por parte do servidor, resultando em aumento da motivação e do engajamento no trabalho.

5.6 Conclusão

O estudo experimental com uso de vinhetas aqui relatado cumpriu com o propósito de testar o efeito da (a) avaliação de desempenho, do (b) uso de resultado como critério para promoção e da (c) continuidade de projetos no engajamento no trabalho de servidores públicos da Administração Federal Brasileira. O estudo ajuda a suprir a lacuna de estudos experimentais no campo do comportamento organizacional na Administração Pública, em especial, no contexto brasileiro. Os resultados fornecem evidências relevantes para o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Em resumo, os resultados indicam que avaliação de desempenho, mesmo pautada em metas, implementada de forma isolada, como geralmente ocorre, pode gerar um efeito contrário ao esperado em relação ao engajamento no trabalho. No experimento realizado, mesmo sua aplicação combinada com outras práticas não pareceu justificar o investimento necessário para que ela ocorra. A avaliação de desempenho, tal qual é utilizada hoje, gera desperdício de

recursos orçamentários e de equipes dedicadas a uma intervenção que tem efeito negativo no engajamento dos servidores.

Por outro lado, buscar intervenções que assegurem que projetos com resultados relevantes para a sociedade ou para organização sejam continuados, principalmente nos momentos de mudanças administrativa, se mostrou uma intervenção promissora e suficientemente relevante para aumentar o engajamento. Os servidores tendem a ser mobilizados por resultados e geralmente buscam servir à sociedade. Os principais recursos para o engajamento, como afirmam Fletcher et al. (2019), são os próprios resultados do serviço, do programa ou política pública executada, o que foi evidenciado no presente estudo.

Os resultados aqui apresentados permitem recomendar a utilização de resultados de projetos como mecanismo para pautar a ocupação de cargos e funções no setor público. Um desafio que se faz presente é o desenvolvimento de estratégias robustas para mensuração de resultados de projetos. Essa mensuração, inclusive, bem publicizada e transparente, pode ser uma possível intervenção para que não haja interrupção nas trocas de chefia.

6. Conclusão

Esta tese partiu de duas perguntas de pesquisa: “o que influencia o engajamento no trabalho de servidores de organizações públicas?” e “como é possível aumentar o engajamento dos servidores que atuam nessas organizações?”. Para respondê-las, foram propostos quatro objetivos: (a) explorar a temática do engajamento por meio de análise da produção nacional sobre o tema, para entender o estado da arte no contexto brasileiro, em especial, no setor público (estudo 1); (b) identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros, com base na percepção de especialistas (estudo 2); (c) identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos federais brasileiros, com base na percepção, nas histórias de vida profissional e no contexto de atuação de servidores públicos (estudo 2); e (d) realizar experimento com servidores para testar o efeito de diferentes intervenções (práticas gerenciais) no engajamento no trabalho.

Importante ressaltar que, embora os estudos sejam independentes entre si, eles foram desenhados para serem complementares, de modo que os resultados gerados em um estudo fossem usados como subsídios para a elaboração dos estudos posteriores. Assim, ao longo dos quatro estudos realizados, as perguntas foram sendo respondidas e os objetivos alcançados. Como em todo processo de pesquisa, novas perguntas foram sendo formuladas e outras lacunas sendo explicitadas.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio do estudo 1, apresentado na análise do estado da arte do engajamento no trabalho no contexto do setor público brasileiro. Os resultados desse primeiro estudo mostram que, a despeito do interesse da comunidade científica internacional sobre a temática, ainda há grandes lacunas de conhecimento sobre o tema no contexto brasileiro. O estudo 1 possibilitou identificar também a relevância do conceito proposto por Schaufeli et al. (2002), que foi utilizado nos estudos subsequentes e do modelo *Job Demand-Resources*, base teórica para o estudo três da tese. Nos resultados foi possível

identificar três níveis de análise para o constructo do engajamento no trabalho: (a) micro – individual; (b) meso – liderança e pares; e (c) macro – organizacional e contexto. Esses níveis foram a base para a construção do roteiro de grupo focal, que foi realizado no estudo 2 da tese.

O primeiro estudo realizado também possibilitou levantar proposições a serem testadas em estudos empíricos, as principais foram as seguintes: (a) existem variáveis específicas do contexto do setor público brasileiro que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos; (b) variáveis do nível organizacional afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível de grupo (equipes de trabalho e de lideranças); (c) variáveis do nível de grupo afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível individual; (d) práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, promoção e gestão de desempenho, afetam diretamente o engajamento no trabalho; e (e) o gerente de linha tem papel mediador entre as práticas de gestão de pessoas e o engajamento no trabalho. A principal conclusão deste primeiro estudo foi a constatação de que há um espectro de estudos que envolvem antecedentes, moderadores e resultados do engajamento que ainda precisam ser realizados, de modo que possa ter uma compreensão sobre o engajamento do trabalho no setor público no Brasil. Ao longo da tese foi possível investigar algumas dessas proposições, enquanto outras permanecem como lacunas relevantes para estudos futuros.

Os objetivos dois e três foram alcançados por meio dos estudos dois e três, apresentados nos capítulos três e quatro desta tese. Os resultados dos estudos apontaram a relevância de diversas variáveis já identificadas na literatura científica internacional sobre engajamento no trabalho no setor público. Evidenciou também algumas variáveis características do contexto brasileiro, como os modelos de nomeação de chefias e a não continuidade de projetos em momentos relevantes. Os resultados do estudo três permitiram ainda estabelecer uma modelagem sistêmica e proposições causais sobre os ciclos de engajamento ao longo da vida profissional dos servidores. Sobre as intervenções, houve ênfase nas respostas dos especialistas

sobre a gestão de desempenho que, no Brasil, é realizada historicamente por meio de avaliações individuais. Em ambos os estudos qualitativos surge a questão das oportunidades profissionais e da continuidade de projetos como antecedentes relevantes para o engajamento. Essas evidências serviram de base para o desenho do estudo 4.

As conclusões dos estudos dois e três ressaltam a importância de aspectos pessoais, perfil de liderança e relacionamento com os pares como determinantes para que o servidor se mantenha engajado. Ambos os estudos apontam, contudo, para que as intervenções sejam realizadas no nível organizacional ou de contexto. O investimento em gestão estratégica, metas e resultados bem definidos, mensurados e publicizados parecem ser mais promissores para a geração de engajamento no trabalho que intervenções no nível individual como avaliação individual de desempenho, gestão de competências individuais ou programas de formação de lideranças etc. Essas últimas só fazem sentido se estiverem relacionadas àquelas. Sem essa vinculação se tornam práticas *pro forma* sem impacto no engajamento e, conseqüentemente, no desempenho.

O último objetivo desta tese foi tratado no estudo 4. Os resultados demonstraram que a avaliação de desempenho não é uma intervenção positiva para o engajamento. Mesmo pautada em metas e associada a resultados como critérios para promoção e ocupação de cargos, não se mostrou promissora. Por outro lado, ter resultados como critério para promoção, parece ter relação positiva com o engajamento dos servidores. Contudo, a evidência mais robusta do estudo diz respeito à continuidade dos projetos nos momentos de transição administrativa. Em todos os cenários e em todas as medidas, essa intervenção se mostrou positivamente associada com o engajamento no trabalho. Assim, pode-se concluir com o estudo quatro que, conforme apontado nos estudos anteriores, o investimento em uma intervenção individual – como é o caso da avaliação de desempenho – pode gerar o efeito contrário ao esperado no engajamento. Concluiu-se também que os servidores são mobilizados pelos resultados dos projetos em que

estão engajados. E que investir em metodologias para mensuração desses resultados pode ser uma intervenção promissora e suficientemente relevante para aumentar o engajamento.

Considerando os resultados e conclusões específicas de cada um dos estudos apresentados, esta tese chega a algumas conclusões gerais:

1. Servidores públicos não possuem o mesmo nível de engajamento ao longo da vida profissional e o ambiente profissional é determinante para esses diferentes níveis. Apesar de características individuais ou momentos de vida em que a pessoa se encontra serem relevantes, são aspectos externos aos indivíduos que mais impactam no maior ou menor engajamento;
2. Resultados positivos dos projetos em que estão inseridos é fator engajador dos servidores públicos brasileiros. Embora o Brasil tenha questões de mercado de trabalho que possam atrair pessoas em busca apenas de salário e estabilidade, os estudos da tese demonstram que a motivação intrínseca – PSM –, ativada pela percepção de resultados para a organização ou para a sociedade, é aspecto relevante e deveria ser o centro das intervenções com vistas ao engajamento;
3. Chefias importam. Ter pessoas consideradas competentes e legitimadas pelas equipes nos cargos de liderança das organizações é fator relevante para o engajamento. E principalmente pessoas que saibam fazer uma análise de projetos que gerem resultados relevantes e não queiram apenas “deixar sua marca”;
4. Oportunidades profissionais a partir dos resultados do trabalho engaja os servidores. Perceber consequência dos resultados do seu trabalho, em especial por meio de oportunidades de promoção, é importante para que o servidor se mantenha engajado.

Considerando essas conclusões no âmbito da tese, este capítulo final apresenta algumas contribuições teóricas e práticas alcançadas nesta tese e explicita algumas limitações e possibilidades de estudos futuros na temática.

6.1 Contribuições Teóricas

Esta tese trouxe algumas contribuições teóricas relevantes. A primeira contribuição advém do mapeamento do estado da arte sobre estudos que tratam de engajamento no trabalho no Brasil, que evidenciou lacunas relevantes a serem sanadas. No estudo 1, teórico, percebeu-se as diferentes tentativas da literatura em modelar o conceito de engajamento no trabalho. Contudo, as evidências produzidas sobre o constructo ainda estão centradas no conceito de Schaufeli et al. (2002), que o apresenta como estado mental positivo caracterizado por vigor, absorção e dedicação. No estudo com especialistas, foi enfatizado uma dimensão de coletividade para o engajamento, de modo que o trabalho individual não seria suficiente para indicar que o servidor está engajado. Isso se reverbera nos demais estudos empíricos, uma vez que resultados de projetos, que, em geral, são alcançados por equipes que atuam de forma coletiva, apareceu como antecedente relevante. Sendo assim, no contexto brasileiro, a questão da coletividade pode ser vista como parte do conceito de engajamento no trabalho no setor público.

Em relação aos antecedentes de engajamento, os estudos realizados confirmaram muitas variáveis apontadas por Fletcher et al. (2019) em sua revisão de literatura. A contribuição deste estudo, contudo, foi a identificação de uma variável não mapeada na literatura internacional no setor público – a continuidade de projetos. Ou seja, foi possível confirmar a proposição 1 do estudo teórico: existem variáveis específicas do contexto do setor público brasileiro que afetam o engajamento no trabalho de servidores públicos.

A tese contribuiu também para corroborar proposições identificadas no estudo teórico (capítulo 2). Os estudos com especialistas e com os servidores também possibilitaram a confirmação das proposições 2 e 3 do estudo teórico: variáveis do nível organizacional afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível de grupo (equipes de trabalho e de

lideranças); e variáveis do nível de grupo afetam mais o engajamento no trabalho do que variáveis do nível individual.

Esta tese também contribui teoricamente no sentido de testar o modelo JD-R no contexto do setor público brasileiro e evidenciar demandas “obstáculos” e recursos importantes, propondo, inclusive, mapas cognitivos causais a serem confirmados em estudos futuros. Dentre os recursos relevantes identificados estão as oportunidades profissionais, o equilíbrio da carga de trabalho, os processos justos e transparentes de nomeação de dirigentes e chefias imediatas e a mobilidade intencional. A interrupção de projetos relevantes em momentos de transição administrativa, por sua vez, surge como o maior obstáculo. Esses achados são específicos do contexto do setor público brasileiro e ampliam o leque de recursos e obstáculos que afetam engajamento.

6.2 Contribuições Gerenciais

A proposição quatro do estudo teórico afirmou que “práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, promoção e gestão de desempenho, afetam diretamente o engajamento no trabalho”. Foi possível confirmar essa proposição ao longo dos estudos empíricos realizados e gerar algumas recomendações gerenciais a partir das evidências.

O recrutamento e seleção de servidores, em geral realizado por meio de concursos públicos, se beneficiaria de fazer uso de mecanismos de mensuração da chamada “vocação” para o serviço público. Um exemplo seria utilizar nos processos seletivos medidas de nível de *Public Service Motivation* e não apenas de provas de conhecimento cognitivo, prática de sele o mais usual no Brasil. Soma-se a isso ampliar o investimento em carreiras transversais que prevejam mobilidade entre organiza es e projetos ao longo da vida profissional. O estudo 3 desta tese deixou claro que se movimentar de organiza o ou de setor   a principal estratégia utilizada pelos servidores nos momentos de desengajamento. Ou seja, mensurar perfil

comportamental e assegurar mobilidade são práticas recomendadas a partir dos achados deste estudo, embora as estratégias para essas práticas precisem ser delineadas e testadas.

Investimento na seleção e no desenvolvimento de lideranças, em especial, nas chefias imediatas também é prática gerencial importante para o engajamento de servidores. Mesmo nos casos em que as nomeações ocorram via *political appointment*, como discutido no estudo 3 desta tese, a aferição de competências básicas de gestão de equipes parece ser condição para assegurar legitimidade dessas pessoas nos cargos e manutenção de equipe engajadas. O estudo com servidores deixou claro o papel das chefias despreparadas nos ciclos de desengajamento, enquanto o estudo com especialistas trouxe diversos perfis que podem gerar maior ou menor engajamento no trabalho.

Certamente, a maior contribuição gerencial desta tese foi explicitar a importância dos resultados dos projetos para o engajamento, enfatizados nos três estudos empíricos da tese. Esse achado leva à necessidade de direcionar os investimentos, que hoje são centrados em intervenções individuais, para aquelas focadas em resultados de projetos. O serviço público brasileiro ainda aposta na avaliação de desempenho individual como ferramenta relevante para o engajamento de servidores (Camões, 2019). Entretanto, nenhum servidor entrevistado citou a avaliação de desempenho individual ao relatar seus ciclos de engajamento ou desengajamento. O experimento realizado (estudo 4) demonstrou que, mesmo sendo com base em metas e tendo a possibilidade de ocupação de cargos e funções associadas, a avaliação de desempenho não se mostrou uma prática gerencial adequada para engajar servidores. Por outro lado, modelar intervenções que estimulem a motivação intrínseca e que mensurem resultados de projetos e os publicizem se mostraram práticas promissoras, tanto no resultado dos estudos com servidores, quanto no experimento. Investir na seleção e formação de lideranças com foco em gestão de resultados de projetos pode ser um caminho promissor para engajar servidores públicos.

6.3 Contribuições Metodológicas

Esta tese também contribui no uso de metodologias de pesquisa não usuais nos estudos de engajamento no trabalho, uma vez que tais estudos são centrados, em sua maioria, em *surveys* de autopercepção (Bailey et al., 2017). O uso das metodologias de mapas cognitivos se mostrou importante, uma vez que possibilita um olhar sistêmico para a realidade. Mesmo assumindo que modelos são simplificações de fenômenos a serem estudados, esse método possibilitou o fornecimento, visual e global, dos padrões de pensamento relacionados ao engajamento no trabalho tal qual ele ocorre na prática. Esse mapeamento dos padrões se configura em fonte de novos *insights* para o fenômeno do engajamento, necessidade identificada por Bailey et al. (2017) e pode ser uma ferramenta de apoio ou suporte a decisões organizacionais (Bastos, 2002). O mapa cognitivo elaborado no estudo 3 possibilita a exploração de uma ampla agenda de pesquisa sobre o tema no futuro.

Outra contribuição metodológica foi a realização do experimento com o uso de vinhetas, detalhadas no estudo 4. As vinhetas, conforme apontam Wason, Polonsky e Hyman (2002), fornecem um estímulo padronizado para todos os respondentes, o que aumenta a validade interna, a confiabilidade da medida e a facilidade de replicação. Além disso, reduzem o viés da desabilidade social quando comparados aos estudos de auto-avaliação, uma vez que as perguntas sobre a intenção de comportamentos foram redigidas na terceira pessoa. Os estudos experimentais, escassos na literatura de engajamento no trabalho (Fletcher et al., 2019), são fundamentais para o desenho de intervenções gerenciais. Esta tese contribui ao desenvolver e testar uma metodologia experimental, incluindo uma medida comportamental de autorrelato inovadora para o engajamento: o número de horas produtivas.

6.4 Limitações

Importante mencionar algumas das limitações dos estudos realizados nesta tese. Como a temática é pouco explorada no contexto brasileiro, a pesquisa acabou por trabalhar com um

número muito grande de variáveis, especialmente nos estudos qualitativos (estudos 2 e 3). A escolha por mapear muitas variáveis implica em algumas renúncias, como, por exemplo, o não aprofundamento dos conceitos, que certamente ajudaria no entendimento do fenômeno.

Os estudos se concentraram em servidores do Poder Executivo Federal. Ampliar o público-alvo, abarcando outros poderes e esferas de governo seria necessário para que as conclusões dos estudos pudessem ser generalizáveis para o serviço público brasileiro como um todo. Além disso, aumentar o número de respondentes de modo a permitir, por exemplo, a clusterização por carreira, o tempo de trabalho e o sexo dos entrevistados poderiam gerar insumos importantes para intervenções focalizadas.

6.5 Agenda Futura

A literatura de engajamento no trabalho no Brasil é escassa, sendo assim, existe uma ampla agenda de pesquisa possível. Nesta seção final da tese, apresenta-se algumas possibilidades que pareceram promissoras a partir dos estudos realizados.

Parte das proposições do estudo 1 foram testadas nos estudos subsequentes, conforme apontados anteriormente. Estudos complementares poderiam investigar as proposições oferecidas em outros níveis governamentais e em outros poderes, como o Legislativo e o Judiciário, o que poderia aumentar o entendimento do constructo no contexto público brasileiro.

O teste das proposições em outros momentos políticos também poderia fornecer elementos para ampliar o entendimento de variáveis do nível macro e sua relação com engajamento. No momento de realização das pesquisas desta tese, o país estava em um momento de grande polarização política. Verificar a influência do momento político nos resultados de engajamento, pode fornecer insumos importantes para entendimento do contexto no engajamento.

O estudo 2, realizado com especialistas, possibilitou o delineamento de um quadro amplo de variáveis relacionadas ao engajamento no trabalho no setor público brasileiro. Estudos que ampliem evidências sobre a relação de cada uma das variáveis estudadas com engajamento no contexto brasileiro seriam muito bem-vindos. Destaque para estudos sobre os perfis de liderança, destacados nos estudos 2 e 3. Estudos preditivos, testando os diferentes perfis de liderança e sua relação com engajamento no trabalho, também seriam muito promissores, uma vez que se trata de uma lacuna nos estudos no serviço público (Fletcher et al., 2019). Tais estudos poderiam fornecer informações gerenciais importantes para os desenhos de seleção e formação de pessoas em posições de liderança e chefia.

Finalmente, desenvolver estratégias para mensurar não apenas antecedentes, mas também resultados do engajamento de maneira aprofundada, parece ser um caminho relevante para consolidação do constructo do engajamento no trabalho na realidade brasileira.

Referências

- Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting patient care: Work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1276–1287. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Abers, R. N. (2021). *Ativismo institucional: Criatividade e luta na burocracia brasileira*. Editora UnB, 356 p. ISBN: 978-65-5846-159-3. <https://doi.org/10.7476/9786558461593>.
- Ahmed, S., Ahmad, F., & Jaaffar, A. R. (2017). Human resource management practices as an antecedent of employee engagement: A case of a developing nation. *International Journal of Bangladesh Society for Human Resource Management*, 1(2), 1–14.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement, *Work & Stress*, 28(1), 87–105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower*, 33, 840–853. <https://doi.org/10.1108/01437721211268357>
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013a). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013b). The relationship between line manager behavior, perceived hrm practices, and individual performance:

- Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, M. D., & Giammanco, G. (2018). Work engagement in public hospitals: A social exchange approach. *International Review of Public Administration*, 23(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>
- Andrade, D. C. T. (2019). Engajamento no trabalho no serviço público: Um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49–66 <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>
- Anitha, J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128–138.
- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do employees behave differently in public- vs. private-sector organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A.B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75, 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>

- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359 –1378.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barbier, M., Dardenne, B., & Hansez, I. (2013). A longitudinal test of the Job Demands–Resources model using perceived stigma and social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 532–546.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698056>
- Bastos, V. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 65–77.
- Bauer, M. W., Green-Pedersen, C., Héritier, A., & Jordan, A. (2012). *Dismantling public policy: Preferences, strategies, and effects*. OUP Oxford.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301–317. <https://doi.org/10.1002/job.1866>

- Borst, R.T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2019). 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*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bougon, M. (1983). Uncovering cognitive maps: The Self-Q technique. In G. Morgan (Org.), *Beyond method* (pp.160–172). Sage.Swan.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Prentice Hall.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, B., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Azzopardi, J., Saccon, C., & Shriberg, A. (2017). Comparing the impact of management support on police officers' perceptions of discretionary power and engagement: Australia, USA and Malta. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 738–759. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375964>
- Brunetto, Y., Xerri, M., Trincherro, E., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., & Borgonovi, E. (2016). Public–private sector comparisons of nurses' work harassment using set: Italy and Australia. *Public Management Review*, 18(10), 1479–1503. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1114136>

- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). How much performance pay is there in the public sector and what are its effects? *Human Resource Management Journal*, 27(4), 581–597. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12153>
- Buch, R. (2015). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>
- Camões, M.R.S. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9–24.
- Camões, M.R.S., & Fonseca, D. (2012). Gestão estratégica de pessoas: Reflexões sobre a realidade da Administração Pública Federal. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 11(2).
- Camões, M. R. S. & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no trabalho: Conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Camões, M. R. S. & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *Cadernos Enap*, 45. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>
- Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509–523. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.004>
- Chambel, M.J. & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management - An International Journal*, 22(3), 447–463. <https://doi.org/10.1108/CCM-07-2013-0105>

- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M.C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325–332. <https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M.C. R., & Valentini, F. (2019). Work engagement: A study of daily changes. *Ciências Psicológicas*, 13(1), 3–19. <http://dx.doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysian electronic manufacturing firm. *Business Strategy Series*, 14(1), 3–10.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Conover, W. J., & Iman, R. L. (1982). Analysis of covariance using the rank transformation. *Biometrics*, 38, 715–724. <https://doi.org/10.2307/2530051>
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765–775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Sams Publishing. ISBN: 0-672-32614-0.

- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração (7th ed.). Bookman.
- Cordioli, D. F. C., Cordioli J. R., Jr., Gazetta, C. E., Silva, A. G., & Lourenção, L. G. (2019). Occupational stress and engagement in primary health care workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(6), 1580–1587. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0681>
- Corrêa, I., Camões, M., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Schuster, C. (2020). Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista Do Serviço Público*, 71(3), 476–503. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The antecedents and rivers of employee engagement. In C. Truss. et al.(eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 57–81). Routledge.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133–148. <https://www.jstor.org/stable/3525801>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

- Dharmawan, A.H, Affandi, M.J., Hubesi, A. V., & Rusdi. M. (2015). Employee turnover intentions in Indonesian banking. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 38(1), 31–36.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Elvira, E. E. S., & Bruno-Faria, F. (2021). Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: The case of Brazilian Federal Service. *Revista do Serviço Público*, 72(Special), 88–115. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.ib.5941>
- Equeter, E., Jepsen, D., & Hellemans, C. (2017). Are employees more mobilized after job mobility? *Journal of Career Assessment*, 26(3), 476–487. <https://doi.org/10.1177/1069072717714542>
- Esteve, M.; Schuster, C., Albareda, A., & Losada, C. (2017). The effects of doing more with less in the public sector: Evidence from a large-scale survey. *Public Administration Review*, 77.
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. R., & Hutz, C. S. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(4), 435–445 <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2019). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219–239.
<https://doi.org/10.2307/2136617>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Freire, A. O. G., et.al. (2014). Pesquisa sobre burocratas de médio escalão do governo federal: Resultados do survey. *Cadernos Enap*, 39.
- Gailmard, S. (2010). Politics, principal–agent problems, and public service motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 35–45.
<https://doi.org/10.1080/10967490903547225>
- Gargantini, T., Daly, M., Sherlock, J., & Lazebnik, T. (2022). Providing safe space for honest mistakes in the public sector is the most important predictor for work engagement after strategic clarity. *Sustainability*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127051>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Guo, Y.; Kang, H.; Shao, B. & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high. *Personnel Review*, 48(3), 784–798.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0205>
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.

- Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress, 22*, 242–256.
- Harel, G. H., Tzafrir, S. S. (2002). HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly, 25*(3), 316–355. <https://www.jstor.org/stable/40861844>
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hayes, M., & Buckingham, M. (2020). Employee engagement. full research report. *ADP Research Institute*. <https://www.adpri.org/research/the-definitive-series-employee-engagement/>
- Hayes, M., Chumney, F., Wright, C., Buckingham, M. (2018). *The global study of engagement: Technical report*. ADP: Research Institute. <https://www.adpri.org/assets/the-global-study-of-engagement/>
- Haynes, L.; Service; O.; Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). Test, learn, adapt: Developing public policy with randomised controlled trials. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2131581>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(8), 672–691. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210450484>.
- Jackson, J. M. Filho. (2015). Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: A contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *40*(131), 98–108. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000083013>
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, *40*(3), 215–38.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 173–196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Jansen, T., Brink, G. J. M., & van den Kolk, J. (2010). *Professional pride: A powerful force*. Boom.
- Janssen, P. M., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, *13*(1), 74–86. <https://doi.org/10.1080/026783799296200>
- Jenkins, S., Delbridge, R. (2013). Context Matters: Examining ‘soft’ and ‘hard’ approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2670–2691. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770780>
- Jiang, K., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work

- systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089–1106.
<https://doi.org/10.1037/ap10000005>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2016). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *American Review of Public Administration*, 47, 881–897.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 82 – 104.
<http://dx.doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Keppel, G. (1991). *Design and analysis: A researcher's handbook*. Prentice-Hall.
- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivation on burnout and turnover intention in the public sector, *International Journal of Manpower*, 19(3), 486–500. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Kingdon, J. (1995). *Agendas, alternatives and public policies*. Longman.
- Lane, J.-E. (2005). *Public administration and public management: The principal–agent perspective*. Taylor & Francis.
- Laukkanen, M. (1998). Conducting causal mapping research opportunities and challenges. In C. Eden & J.-C. Spender (Orgs.), *Managerial and organizational cognitions –theory, methods and research* (pp.168- 191). Sage.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rethorics and realities*. Palgrave MacMillan.

- Leisink, P., Boselie, P., van Bottenburg, M., & Hosking, D. (2013). Managing social issues public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. Hosking (Eds.), *Managing Social Issues*, (pp. 37–54). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781006962.00010>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2019). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence, *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Liao, H., K. Toya, D. P. Lepak, & Y. Hong (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy, 30th ann. ed.: dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exists? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Llorens-Gumbau, S., & Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles?: A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001>
- Loon, N. M. V., Heerema, M., Weggemans, M., & Noordegraaf, M. (2018). Speaking up and activism among frontline employees: How professional coping influences work engagement and intent to leave among teachers. *The American Review of Public Administration*, 48(4), 318–328. <https://doi.org/10.1177/0275074016682313>

- Lopez, F.G., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2015). Mudanças político partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013). In: Lopez, F.G. *Cargos de Confiança no Presidencialismo de Coalizão Brasileiro*. Ipea.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: The mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789–816.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- Macey W, Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Matta, F.K., Scott, B.A., Koopman, J. & Conlon, D.E. (2015). Does seeing ‘eye to eye’ affect work engagement and organizational citizenship behavior?: A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents,

- correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M., & Hammerschmid, G. (2013). Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92, 861–885. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x>
- Meyer-Sahling, J.-H.; Schuster, C., & Mikkelsen, K. S. (2018). Civil service management in developing countries: what works? *UK Department for International Development (DFID)*.
<http://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20-%20What%20Works%20in%20Civil%20Service%20Management.pdf>
- Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. S. (2016). Civil service laws, merit, politicization, and corruption: The perspective of public officials from five East European countries. *Public Administration*, 94(4), 1105–1123. <https://doi.org/10.1111/padm.12276>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2018). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Noesgaard, M. S., & Hansen, J. R. (2017). Work engagement in the public service context: The dual perceptions of job characteristics. *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1047–1060. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1318401>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia*, 36, 1–11.
<https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180058>
- Oliveira, D. F., Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*. 33(4), 747–755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>

- Oliveira, L. B., Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Oliveros, V., & Schuster, C. (2017). Merit, tenure, and bureaucratic behavior: Evidence from a conjoint experiment in the Dominican Republic. *Comparative Political Studies*, 51(6), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0010414017710268>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2015). *Lead-Engage-Perform: Public sector leadership for improved employee engagement and organisational success*. OECD. <https://www.oecd.org/gov/pem/discussion-paper.pdf>
- O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66, 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Peccei, R. (2013). Employee engagement: An evidence-based review. In S. Bach & M. R. Edwards (eds.), *Managing human resources: Human resource management in transition* (5th ed., pp. 336–363). John Wiley.
- Perissinotto, R., Codato, A., & Gené, M. (2020). Quando o contexto importa: Análise do turnover ministerial na Argentina e no Brasil após a redemocratização. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 35(104). <https://doi.org/10.1590/3510412/2020>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://www.jstor.org/stable/40802365>

- Perry, J. L., Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Pruitt, J., & T. Adlin. (2006). *The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design*. Morgan Kaufmann.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 241–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12046>
- Rayton, B., Dodge, T. and d’Analeze, G. (2012). The Evidence. Employee Engagement Task Force ‘Nailing the Evidence’ Work Group. *Engage for Success*. <https://engageforsuccess.org>
- Reis, G.; Trullen, J. & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*. 31(6), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2013). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76, 414–426.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.

- Rodwell, J., Noblet, A. J., & Allisey, A. (2011). Improving employee outcomes in the public sector: The beneficial effects of social support at work and job control. *Personnel Review*, *40*, 383–397. <https://doi.org/10.1108/00483481111118676>
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, *30*, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54–67.
- Sabatier, P. A. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sci*, *21*, 129–168.
- Sa e Silva, M. M. (2021). Beyond ordinary policy change: Authoritarian policy dismantling in Brazil. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2692>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, i feel good, and i just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, *60*(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero!: Towards a validation of the healthy & resilient organization (hero) model. *Group & Organization Management*, *37*(6), 785–822.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2012b). Success breeds success, especially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, *33*, 151–165.

- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463–477. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.006>
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). Análise de conteúdo categorial: Manual de aplicação. *Enap: Coleção Metodologias de Pesquisa*. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_fi_nal.pdf
- Santos, A., Castanheira, F., Chambel, M.J., Amarante, M.V., & Costa, C. (2017). Psychological effects of relational job characteristics: Validation of the scale for hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 25(5). <https://doi.org/10.1111/jonm.12468>
- Sardar, S., Rehman, C.A., Yousaf, U., & Aijaz, A., (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378–389.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B, Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health In: *Bridging occupational, organizational and public health*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement In Albrecht, S.L. (Eds.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, (pp. 399-415). Edward Elgar.
- Schoorman, F.D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence for supervisor participation in hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 58–62.
- Shaw, D., Smith, C.M., Scully, J., 2017. Why did Brexit happen? Using causal mapping to analyse secondary, longitudinal data. *Eur. J. Oper. Res.* 263 (3), 1019–1032. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.05.051>.
- Shaw, R. (2013). Another size fits all?: Public value management and challenges for institutional design. *Public Management Review*, 15(4), 477–500. <http://doi.org/10.1080/14719037.2012.664017>
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Silva, A. G., Cabrera, E.M.S., Gazetta, C.E., Sodre, P.C., Castro, J.R., Cordioli, J. R., Cordioli, D.F. C., & Lourencao, L. G. (2020). Engagement in primary health care nurses: A cross-sectional study in a Brazilian city. *Public Health Nursing*. 37(2), 169–177. <https://doi.org/10.1111/phn.12694>
- Silva, A. L. A. Filho, Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Validity evidence of the Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS). *Psico-USF*, 24(2), 349–359. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240211>
- Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569–1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>

- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Maroco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Soane, E.C. (2013). Leadership and Employee Engagement. In C. Truss, K., Alfes, R., Delbridge, A. Shantz & E. C, *Employee engagement in theory and Practice* (eds.). Routledge.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiro, J. M. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral: El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinível. *Psicothema*, 23(3), 394–400.
- Spink, P. (1987). Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Ebape*, 7 (13), 57–65.
- Sun, L. Y., S. Aryee, and K. S. Law (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A Relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Swan, J. (1997). Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, 8, 183–198.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Tummers, L. G., & Rocco, P. (2015). Serving clients when the server crashes: how frontline workers cope with e-government challenges. *Public Administration Review*, 75(6), 817–827. <https://doi.org/10.1111/puar.12379>

- Valentin, C. (2014). The extra mile deconstructed: A critical and discourse perspective on employee engagement and HRD. *Human Resource Development International*, 17(4), 475–490. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.932091>
- van den Broeck, A., Elst, V. T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277–302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Vera, M., Martinez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143–1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- Verbeeten, F. H., & Spekle, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public Administration. *The American Review of Public Administration*, 43, 518–538.
- Vujčić, M. T., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 26(1), 81–93.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1208653>

Wason, K. D., Polonsky, M. J., & Hyman, M. R. (2002). Designing vignette studies in marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 41–58.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.

<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Wright, B. E., Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691–700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02197.x>

Wright, P. M.; McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal Of Management* , 18(2), 295–320.

<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witt, L.A., Carlson, D.S. & Bratton, V.K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627–640.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de Perguntas: Grupo Focal com Especialistas

Orientações

O objetivo deste grupo focal é ampliar o entendimento sobre o engajamento no trabalho a partir da escuta/diálogo de especialistas. O foco dessa investigação são servidores do Poder Executivo Federal brasileiro – ministérios, autarquias e fundações.

Pedimos que acessem os slides 3 a 9 do bloco 1 de perguntas e procurem o slide com o seu nome. Vocês terão cinco minutos para responder, individualmente, às perguntas do slide. Tentem lembrar de exemplos e histórias que possam ilustrar suas respostas no momento da discussão em grupo. Depois teremos 20 minutos para discussão em grupo sobre as concordâncias e divergências em cada bloco.

Roteiro de Perguntas: Grupo Focal com Especialistas

Blocos	Nº	Perguntas
Bloco 1	1	Para você, o que demonstra que um servidor está engajado no trabalho? E que não está?
	2	O que explica os diferentes níveis de engajamento entre servidores no Executivo federal brasileiro?
	3	Quais são os aspectos mais críticos que afetam o engajamento dos servidores?
Bloco 2	4	Quais características individuais (personalidade, atitudes, mentalidade) influenciam no engajamento dos servidores?
	5	Quais são as variáveis no nível das equipes de trabalho mais críticas para o engajamento?
	6	Como a chefia imediata contribui ou prejudica o engajamento das equipes (comportamentos, práticas, perfil)?
Bloco 3	7	Quais são as variáveis organizacionais mais críticas para o engajamento?
	8	E as de contexto mais amplo (aspectos políticos e estruturais)?
Bloco 4	9	Políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento? Como e por quê?
	10	Se você pudesse eleger três ações para melhorar o engajamento de servidores no Poder Executivo federal, quais seriam?

Fonte: elaborado pela autora.

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas com Servidores

Roteiro de Entrevistas com Servidores

	<p><i>Apresentar a entrevista (contexto e objetivo) e as pessoas (entrevistador e relator).</i></p> <p>“Obrigado(a) por aceitar nosso convite para a entrevista. Vou te passar algumas informações sobre o projeto, mas sinta-se à vontade para me interromper a qualquer momento caso tenha alguma dúvida, ok?”</p> <p>Nesta primeira etapa buscamos entender o seu dia a dia de trabalho e o que interfere no seu engajamento no trabalho.</p>
1ª etapa	<p>O que estamos querendo descobrir, no momento, são os motivos (causas, fatores) que levam os servidores públicos federais do Poder Executivo Federal a ficarem mais ou menos engajados no trabalho ao longo da sua carreira.</p> <p>Por fim, gostaríamos de pedir sua autorização para gravar a entrevista, isso facilitará o processo de análise dos dados. Lembrando que as informações serão tratadas de forma agregada para fins de desenvolvimento do projeto. Nossa estimativa é de que a entrevista dure de 30 a 40 minutos.</p> <p>Ficou claro? Você quer fazer alguma pergunta ou podemos começar?”</p>
2ª etapa	<p><i>Conferir dados de identificação: faixa etária, cargo, tipo de vínculo, instituição, unidade de exercício, área (meio, fim com ou sem contato com cidadão).</i></p> <p><i>1ª bateria de perguntas.</i></p>
3ª etapa	<p>“Primeiramente, queremos que você pense na sua trajetória profissional no serviço público federal:</p> <p>0 - Por que você decidiu prestar um concurso público?</p> <p>1 - Considerando toda a sua trajetória profissional no serviço público federal, você considera que esteve predominantemente engajado (com vigor, dedicação, energia no trabalho) ou desengajado (com exaustão, desestimulado, pouco eficaz)? Por quê?</p> <p>2 - Lembrando dessa trajetória, você pode citar um momento em que você se sentiu altamente engajado?</p> <p>3 - A que você atribui esse estado? Pode detalhar o que acontecia nesse momento?</p> <p>4 - Houve momentos em que você se sentiu desengajado?</p> <p>5 - A que você atribui esse estado? Pode detalhar o que acontecia?</p> <p>6 - Como você lidou com esse estado de desengajamento? Conseguiu sair desse estado? De que forma? Se não, o que faltou?”</p>
4ª etapa	<p><i>2ª bateria de perguntas.</i></p> <p>“Agora vamos pedir para que você pense em uma experiência de trabalho no Poder Executivo Federal em que ou houve uma mudança significativa no engajamento de um time ou que tinham pessoas com níveis de engajamento muito diferentes:</p> <p>7 - Nessa situação, a maioria das pessoas estava engajada ou desengajada? Para as desengajadas, você acredita que havia uma intenção ou tentativas de mudar? Por quê?</p> <p>8 - O que você acha que determinou essa mudança ou essas diferenças nos níveis de engajamento das pessoas?</p> <p>9 - Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Ou há algo que queria perguntar?”</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Apêndice C – Roteiro para Realização de Pré-Teste das Vinhetas e Registro

Roteiro para Realização de Pré-Teste das Vinhetas

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

Fonte: elaborado pela autora.

Registro do pré-teste com as vinhetas

Dados do Respondente	
Nome:	
Faixa etária (30-40; 40-50...):	
Carreira/Cargo Efetivo:	
Cargo em Comissão:	
Instituição/Unidade de exercício:	
Área (meio, fim com ou sem contato com cidadão):	
Perguntas	Anotações (observações, dúvidas e sugestões do respondente)
1 – As duas histórias são compreensíveis?	
2 – Você acredita que seriam situações reais no Poder Executivo Federal? Você já passou por algo semelhante? Conhece pessoas que passaram?	
3 – Você percebeu diferença entre as histórias? Acha que despertam sentimentos diferentes? Quais?	
4 – Você se identificou com Ana? (Para homens: se fosse João, a identificação seria diferente?)	
5 – Você teve dificuldade em entender alguma pergunta?	
6 – Foi difícil responder algo? Por quê?	
7 – Você intencionalmente respondeu de forma diferente as duas baterias de perguntas? Por quê?	

Apêndice D – Instrumentos de Coleta de Dados

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

- 1 – No meu trabalho, sinto que estou cheia de energia.
- 2 – Sou entusiasmada com meu trabalho.
- 3 – Meu trabalho me inspira.
- 4 – Eu fico absorvida com o meu trabalho.
- 5 – Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvida no trabalho.
- 6 – No meu trabalho, sinto-me forte e cheia de vigor.
- 7 – Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.
- 8 – Tenho orgulho do trabalho que realizo.
- 9 – Sinto-me tão empolgada que me deixo levar quando estou trabalhando.

Medida 2

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

Dormindo: _____ (1)

Trabalhando produtivamente (por exemplo, trabalhando sem interrupções): _____ (2)

Trabalhando improdutivamente (por exemplo, trabalhando distraída/multitarefa): _____ (3)

Atuando em projetos não remunerados que geram realização pessoal (por exemplo, trabalhos sociais, fazendo um curso): _____ (4)

Em outras atividades pessoais (por exemplo, lazer, família, casa etc): _____ (5)

Total: _____

Apêndice E – Vinhetas

Texto controle

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

Diretriz para respostas das medidas da VD no controle

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

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

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

Vinhetas apresentadas para cada grupo do experimento

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

Vinhetas apresentadas para cada grupo do experimento

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

Fonte: elaborado pela autora.