

ENGAJAMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS

Marizaura Reis de Souza Camões¹

Adalmir de Oliveira Gomes²

¹Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP), Brasília - DF, Brasil

²Universidade de Brasília (UnB), Brasília - DF, Brasil

Engajamento no trabalho é um estado mental positivo e gratificante em relação ao trabalho. Compreender quais são os fatores que influenciam no engajamento de servidores públicos é essencial para elaborar políticas de gestão de pessoas adequadas. 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 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.



COMPROMISO EN EL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESPECIALISTAS

El compromiso en el trabajo se define como un estado mental positivo y gratificante en relación al trabajo. Comprender cuáles son los factores que influyen en el compromiso de los servidores públicos es esencial para elaborar políticas adecuadas de gestión de personas. El objetivo del artículo fue identificar la percepción de expertos sobre los antecedentes del compromiso y posibles intervenciones en el trabajo de los servidores públicos brasileños. Los datos se recopilieron a través de grupos focales formados por personal de gestión y académicos investigadores especializados en el tema. Se realizó una revisión de la literatura sobre los antecedentes del compromiso en el sector público desde una perspectiva multinivel para construir la guía de entrevistas. Los resultados indican que las intervenciones a nivel organizacional, como la gestión estratégica, con objetivos y resultados organizacionales bien definidos, así como mecanismos de continuidad durante los períodos de transición administrativa, parecen ser las más prometedoras.

Palabras clave: compromiso en el trabajo; percepción; servidores públicos; administración pública federal.

WORK ENGAGEMENT OF PUBLIC SERVANTS FROM THE SPECIALISTS PERSPECTIVE

Work engagement is defined as a positive and fulfilling mental state towards work. Understanding the factors that impact public sector employees' engagement is crucial in creating effective personnel management policies. The aim of the article was to determine the perception of experts regarding the drivers of engagement and potential interventions in the work of Brazilian public sector employees. Data was gathered through focus groups made up of management and academic researchers specializing in the topic. A literature review on the drivers of engagement in the public sector from a multilevel perspective was conducted to develop the interview guide. The results show that interventions at the organizational level, including strategic management with clear organizational goals and outcomes and mechanisms for continuity during administrative transitions, appear to be the most promising.

Keywords: work engagement; perception; public servants; federal public administration.

1. INTRODUÇÃO

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional e concerne a um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli *et al.*, 2002). 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 Kruyen; Lako; De Vries, 2019). A despeito 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).

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 setor público, o debate sobre engajamento no trabalho ganha um diferencial, uma vez que encontra antecedentes específicos do contexto das organizações públicas, como, na literatura, a motivação para o serviço público (*public service motivation*) (Borst, 2018; Cooke, Brant; Woods, 2019) e o comportamento pró-social (Fletcher *et al.*, 2019). Nesse sentido, é essencial identificar quais são os antecedentes dos problemas de engajamento no setor público no contexto nacional, considerando para isso variáveis relacionadas aos indivíduos, às equipes e às organizações, que se relacionam ao 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 (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 à seguinte pergunta: quais variáveis, na percepção de especialistas, podem ser consideradas antecedentes, uma vez que afetam ou se relacionam ao engajamento no trabalho de servidores públicos? Assim, o estudo teve como objetivo identificar a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes e intervenções para o engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros.

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 (individual, equipe e organizacional). Os resultados desse apanhado são apresentados 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.

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, Fletcher *et al.* (2019) identificaram três níveis de análise dos estudos do campo nesse contexto: i) micro, contemplando as características individuais; ii) meso, referindo-se às características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança; e iii) macro: características das organizações.

Entre as variáveis no setor público que se destacam no nível micro – 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 *et al.*, 2014); valores associados ao serviço público (De 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 preditores de engajamento no trabalho porque pessoas que se consideram dignas, significativas e capazes podem estar mais dispostas a se esforçarem em suas tarefas e, portanto, 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 de 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 (De Simone *et al.*, 2016).

Outro fator individual que afeta o engajamento é o excesso de estresse no trabalho (De 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; Bakker; Demerouti, 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; Bakker; Demerouti, 2014).

No nível meso, a literatura apresenta as características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança como antecedentes de engajamento no trabalho no setor público (Bakker; Demerouti, 2008). Uma das características do trabalho 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. O servidor que 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, são mais engajados (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 *et al.*, 2015) e podem se sentir mais orgulhosos de seus trabalhos (Jansen; Brink; Van Den Kolen, 2010).

O suporte social ou dos colegas de trabalho são variáveis que também influenciam o engajamento no setor público (Vera *et al.*, 2016; Christian *et al.*, 2011). Trata-se da 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 *et al.*, 2017).

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 *et al.*, 2017). Estilo de liderança relacional, ético e com foco na troca com subordinados amplia o engajamento (Ancarani *et al.*, 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 *et al.*, 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 Nova Gestão Pública (*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; Honget *et al.*, 2009).

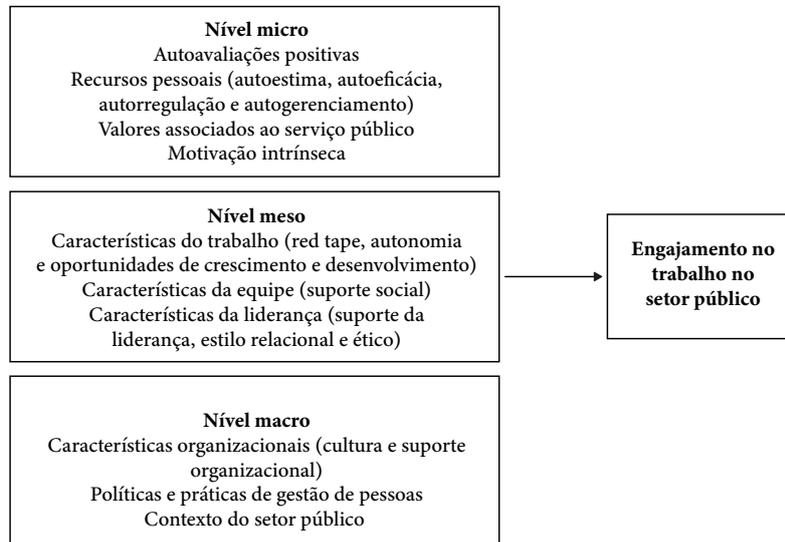
Essas práticas de alto desempenho voltadas para o serviço incluem uma equipe selecionada, amplo investimento em treinamento, desenho de trabalho flexível, envolvimento e participação na tomada de decisão e execução, gestão de desempenho com foco em desenvolvimento e estratégias de compensação para o 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 apontam também que o alinhamento entre valores e propósitos individuais e organizacionais gera um maior senso de pertencimento e, conseqüentemente, de engajamento (Biggs; Brough; Barbour, 2014). Tais estudos alertam, contudo, que é necessário capturar com mais precisão o quanto valores e objetivos estratégicos em torno de 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 1.

Figura 1: Antecedentes do engajamento no trabalho no setor público



Fonte: elaborado pela autora a partir 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.

2. METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo geral identificar a percepção de especialistas a respeito dos antecedentes e intervenções para o engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros. Tendo em vista a escassez de estudos sobre engajamento no trabalho nesse contexto específico, 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 com roteiro desenhado considerando os diferentes níveis de análise de antecedentes de engajamento presentes na literatura revisada. Após responderem individualmente o conjunto de perguntas de cada um dos blocos do roteiro, os especialistas foram convidados a um debate em grupo sobre as respostas apontadas, enfatizando convergências e divergências nas respostas individuais. 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: a) conceito; b) variáveis nível micro – individuais; c) variáveis nível meso – liderança; d) variáveis nível meso – equipes e pares; e) variável nível macro – organizacionais; f) variáveis nível macro – contexto; e g) 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. 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.

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 8 antecedentes principais.

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, 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 de 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; Bakker; Demerouti, 2014); valores associados ao serviço público (De Simone *et al.*, 2016); e motivação intrínseca (Vujčić; Oerlemans; Bakker, 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-se no risco de atração de pessoas que não possuem o que chamaram de “vocaçao 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). Esse resultado aponta um certo contraste com a visão de Perry e Hondegheem (2008), que apontam o serviço público como mais atrativo para pessoas que desejam realizar um trabalho significativo a serviço da sociedade.

Surgiram, ainda, outras variáveis antecedentes não tão comuns na literatura internacional. Uma delas diz respeito ao tipo de papel que a pessoa tem na família. “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 *et al.* (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.

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. A maior parte das citações se refere a como o perfil da chefia pode afetar o engajamento dos servidores. Entre as variáveis antecedentes negativas estão as lideranças que:

- a) desumanizam as relações: “querer resultado sem entender as questões pessoais” (E_LA);
- b) não confiam na equipe: “chefia ignora a pessoa, desconfiando dela o tempo todo, acaba com o engajamento” (E_LA);
- c) autoritarismo: “gestão por pressão” (E_KV);
- d) 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);
- e) contém dificuldade de relacionamento interpessoal: “eu temo muito de que a maior parte dos gerentes tem medo de se relacionar com os outros” (E_EL);
- f) não conseguem estabelecer metas e resultados: “quando você tem ausência de cultura de desempenho, você acaba inibindo quem tem iniciativa” (E_EV);
- g) 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);
- h) assediam moralmente a equipe: “ambiente onde há discriminação e assédio” (E_CV);
- i) 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) levam em conta diferenças individuais: “pessoas diferentes respondem a estímulos diferentes” (E_CU); “tem que saber as competências dos membros da sua equipe” (E_LF);
- b) 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) dão autonomia: “chefia imediata tem papel fundamental na forma como conduz e empodera a equipe (E_BE)”.

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. 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 chefia 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 para 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 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).

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.

Variáveis antecedentes do engajamento no nível macro

Segundo os especialistas consultados nos grupos focais, variáveis antecedentes organizacionais, 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 de intervenção 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).

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, sejam abertos ou fechados (exclusivos para servidores)” (E_EL).

Também foram citadas como importantes para o engajamento práticas como programas de capacitação e oportunidades de desenvolvimento de novas competências; flexibilização para mobilidade, com melhora na alocação de pessoas e não ter determinadas posições de trabalho como punição; e condições de trabalho que minimizem o hiato entre objetivos propostos e os meios para alcançá-los.

Receberam 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 Nova Gestão Pública, de fato interferem no engajamento de servidores (Rodwell; Noblet; Allisey, 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 apontados 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. 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; Brough; Barbour, 2014) e, por outro lado, elevam a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Bakker; Demerouti, 2008; Bakker; Bal, 2010).

Em relação às variáveis de contexto brasileiro, quando questionados, os especialistas trouxeram 57 respostas relacionadas, clusterizadas conforme apresentado a seguir.

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). Estudo realizado por Corrêa *et al.* (2020) demonstrou

o impacto dessa percepção de injustiça na motivação e desempenho de servidores brasileiros e, segundo os especialistas, também afeta o engajamento no trabalho.

O Quadro 1 sintetiza as principais variáveis antecedentes apontadas nos dois grupos focais.

Quadro 1 – Visão dos especialistas sobre as variáveis antecedentes ao engajamento no trabalho dos servidores públicos

Variáveis antecedentes de engajamento no trabalho no setor público				
Nível micro	Nível meso		Nível macro	
Indivíduos	Liderança	Pares	Organizacional	Contexto
Valores associados ao serviço público	Humanização das relações	Relacionamento interpessoal entre os membros	Gestão estratégica	Cooptação de cargos pelo modelo político
Motivação intrínseca	Confiança na equipe	Colaboração	Descontinuidade administrativa	A reputação dos servidores perante os atores externos
Recursos individuais – autoeficácia, autoestima e autocontrole	Feedback	Engajamento da equipe	Senso de propósito organizacional	Percepção de justiça salarial e de oportunidades
Autorregulação	Relacionamento interpessoal		Políticas e práticas de gestão de pessoas	Visão dos atores governamentais
Papel da pessoa na família	Estabelecimento de metas e resultados		Condições de trabalho	Conjuntura política
Confiança para errar	Engajamento		Valorização	Alinhamento político
Ambição	Preparação para o cargo		Programas de saúde e qualidade de vida	
	Respeito às diferenças individuais		Cultura e clima organizacional	
	Comunicação			
	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 1, 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.

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. As organizações públicas não podem prescindir de um sistema de planejamento, orçamento e resultados previstos; de modelos de ingresso no serviço público que mensurem não apenas competências cognitivas, mas vocação e interesse em trabalhar com a coisa pública; de modelos de ascensão profissional, como promoção e progressão, pautados em resultados; e de programas de saúde e bem-estar dos servidores, como reconhecimento no trabalho, oportunidades de participação no processo decisório e programas de combate ao assédio moral.

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.

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).

4. 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 confirmação de antecedentes em múltiplos níveis 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.

REFERÊNCIAS

- AIRILA, A.; JARI, J. HAKANEN; WILMAR, B.; SCHAUFELI; LUUKKONEN, R.; PUNAKALLIO, A.; LUSA, S. Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, v. 28, n. 1, p. 87-105, 2014. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- ANCARANI, A.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, M. D.; GIAMMANCO, G. Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. *International Review of Public Administration*, v. 23, n. 1, p. 1-19, 2018. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>
- BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, v. 19, n. 1), p. 31-53, 2017. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- BAKKER, A. B.; BAL, M. P. Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, n. 1, p. 189-206. [doi:10.1348/096317909X402596](https://doi.org/10.1348/096317909X402596)
- BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman, 1997.
- BARBIER, M.; DARDENNE, B. & HANSEZ, I. A longitudinal test of the Job Demands – resources model using perceived stigma and social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 5, p. 532-546, 2013. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698056>
- BIGGS, A.; BROUGH, P.; BARBOUR, J. P. Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: a multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 3), p. 301-317, 2014. <https://doi.org/10.1002/job.1866>
- BORST, R. T.; KRUYEN, P. M.; LAKO, C. J.; DE VRIES, M. S. The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: a comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2019. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>

- BORST, R.T. 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**, v.47, n.3, p.287-313, 2018. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- BOZEMAN, B. **Bureaucracy and red tape**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- BREEVAART, K.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Daily self-management and employee work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v.84, n.1, p.31-38, 2014. <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. 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**, v. 31, n. 6, p. 738-759, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375964>
- BRUNETTO, Y.; XERRI, M.; TRINCHERO, E.; FARR-WHARTON, R.; SHACKLOCK, K.; BORGONOVI, E. Public-private sector comparisons of nurses' work harassment using set: Italy and Australia. **Public Management Review**, v.18, n.10, p.1479-1503. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1114136>
- BUCH, R. Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 1, p. 59-79, 2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>
- CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública E Gestão Social**, v.13, n.3, 2021. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- CONWAY, E.; FU, N.; MONKS, K.; ALFES, K.; BAILEY, C. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. **Human Resource Management**, v. 55, n. 5, p. 901-917, 2016. doi:10.1002/hrm.21691
- COOKE, D. K.; BRANT, K. K.; WOODS, J. M. The role of public service motivation in employee work engagement: a test of the Job Demands-Resources Model. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 9, p. 765-775, 2019.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7th ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- CORRÊA, I.; CAMÕES, M.; MEYER-SÄHLING, J.; MIKKELSEN, K.; SCHUSTER, C. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. **Revista Do Serviço Público**, v.71, n.3, p.476-503, 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>
- CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; RICH, B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, p. 834-848, 2010. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- DE SIMONE, S.; CICOTTO, G.; PINNA, R.; GIUSTINIANO, L. Engaging public servants: public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p. 1569-1594, 2016. doi:10.1108/MD-02-2016-0072

- DEHART-DAVIS, L.; PANDEY, S. K. Red tape and public employees: does perceived rule dysfunction alienate managers? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, p. 133-148, 2005.
- EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 812-820, 1997.
- FLETCHER, L.; BAILEY, C.; ALFES, K.; MADDEN, A. 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**, V. 31, n. 1, p. 6-46, 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-239, 1980.
- GARGANTINI, T.; DALY, M.; SHERLOCK, J.; LAZEBNIK, T. Providing safe space for honest mistakes in the public sector is the most important predictor for work engagement after strategic clarity. **Sustainability**, v. 14, n. 12, p. 7051, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14127051>
- HAYES, M.; BUCKINGHAM, M. **Employee engagement**. Full Research Report. ADP Research Institute, 2020. Disponível em <https://www.adpri.org/research/the-definitive-series-employee-engagement/> em julho de 2022.
- HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P. The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, p. 672-691, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210450484>.
- JANSEN, T.; BRINK, G. J. M.; VAN DEN KOLE, J. **Professional pride: a powerful force**. Amsterdam, The Netherlands: Boom, 2010.
- JANSSEN, P. P. M.; SCHAUFELI, W. B.; HOUKES, I. Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. **Work & Stress**, v. 13, p. 74-86, 1999,
- JIANG, K.; CHUANG, C. H.; CHIAO, Y. C. Developing collective customer knowledge and service climate: the interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1089-1106, 2015. doi:10.1037/apl0000005
- KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.
- LIAO, H.; TOYA, K.; LEPAK, D. P.; HONG, Y. 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**, v. 94, n. 2, p. 371-391, 2009. doi:10.1037/a0013504.
- LOON, N. M.V.; HEEREMA, M.; WEGGEMANS, M.; NOORDEGRAAF, M. 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**, v. 48, n. 4, p. 318-328, 2018. doi:10.1177/0275074016682313
- LOPEZ, F. G.; BUGARIN, M. E.; BUGARIN, K. Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013). In: LOPEZ, F. G. **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: Ipea, 2015.

- LUU, T. T. Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. **Public Management Review**, v. 21, n. 6, p. 789-816, 2019. doi:10.1080/14719037.2018.1526314
- May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 11-37, 2004.
- MOSTAFA, A. M. S.; ABED EL-MOTALIB, E. A. Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. **Review of Public Personnel Administration**. Online first publication, 2018. doi:10.1177/0734371X18790628
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. Building theory and empirical evidence about public service motivation, **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 3-12, 2008. doi: 10.1080/10967490801887673
- RODWELL, J.; NOBLET, A. J.; ALLISEY, A. Improving employee outcomes in the public sector. **Personnel Review**, v. 40, p. 383-397, 2011.
- RUNHAAR, P.; KONERMANN, J.; SANDERS, K. Teachers'organizational citizenship behaviour: considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. **Teaching and Teacher Education**, v. 30, p. 98-108, 2013.
- Salmela-Aro, K.; Nurmi, J.-E. Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, p. 463-477, 2007.
- SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. (Coleção Metodologias de Pesquisa). Brasília: Enap, 2021.–
- SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- SORA, B.; CABALLER, A.; PEIRO, J. M. Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinível. **Psicothema**, v. 23, p. 394-400, 2011.
- SUN, L. Y.; S. ARYEE, S.; LAW, K. S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 558-577, 2007. doi:10.5465/amj.2007.25525821.
- TUMMERS, L.G.; ROCCO, P. Serving clients when the server crashes: how frontline workers cope with e-government challenges. **Public Administration Review**, v. 75, n. 6, p. 817-827, 2015.
- VAN DEN BROECK, A.; VANDER ELST, T.; BAILLIEN, E.; SERCU, M.; SCHOUTEDEN, M.; DE WITTE, H.; GODDERIS, L. Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 59, n. 4, p. 369-376, 2017. doi:10.1097/JOM.0000000000000964
- VERA, M.; MARTINEZ, I. M.; LORENTE, L.; CHAMBEL, M. J. 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**, v. 126, n. 3, p. 1143-1156, 2016. doi:10.1007/s11205-015-0931-8

VUJČIĆ, M. T.; OERLEMANS, W. G. M.; BAKKER, A. B. How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 1, p. 81-93, 2017. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1208653

Marizaura Reis de Souza Camões

<https://orcid.org/0000-0003-2327-2829>

Doutora e Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

marizaurareis@gmail.com

Adalmir de Oliveira Gomes

<https://orcid.org/0000-0001-9000-3296>

Pós-doutor na Indiana University, USA. Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Associado no Departamento de Administração da UnB.

adalmirdeoliveira@gmail.com