

ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO SOBRE FATORES E CONDICIONANTES

Débora da Silva Melo¹; Cristiano Parra Duarte²; Ana Cláudia Fernandes Terence³

1 INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho emergiu como um tema de pesquisa na década de 2010 (Camões; Gomes, 2021), sendo debatido entre acadêmicos e profissionais de disciplinas como sociologia, administração e saúde, em especial, do campo da psicologia do comportamento organizacional, como um conceito teórico não observável diretamente. Na Administração, o tema ganhou relevância, tornando-se um dos conceitos mais significativos dos últimos anos para entender o ambiente de trabalho onde servidores precisam estar engajados para desempenhar suas atividades (Camões *et al.*, 2019; Oliveira, 2017).

O engajamento no trabalho é um estado mental positivo, gratificante e relacionado à atividade laboral, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, como também um estado de energia, de forma a abarcar o envolvimento e a eficácia profissional. Dessa forma, vemos que o engajamento no trabalho não se refere somente a um estado momentâneo, mas parte de uma constância no processo de trabalho, voltado a um estado cognitivo que não se foca em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico (Camões *et al.*, 2019; Schaufeli *et al.*, 2002).

Quanto ao setor público, alguns autores têm se dedicado a entender os fatores que influenciam o engajamento no trabalho, a percepção de oportunidades de crescimento e o desenvolvimento profissional (Bakker; Demerouti, 2008; Bakker; Bal, 2010; Camões, 2023), bem como a aplicação de diversas habilidades no ambiente de trabalho. Truss *et al.* (2013) destacam a importância da gestão estratégica para promover o engajamento, orientando as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. Os autores enfatizam a forte relação entre o engajamento dos colaboradores e o desempenho individual e organizacional. Essa relação positiva é fundamental na gestão de pessoas, que busca criar ambientes de trabalho propícios ao engajamento e à alta performance.

As práticas de gestão de pessoas, direcionadas à entrega de serviços de alta qualidade, tendem a promover maior engajamento do que práticas mais genéricas. Entende-se, portanto, que o trabalho realizado da melhor forma possível, direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização,

¹ Graduanda em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Membro do Programa de Educação Tutorial (PET) de Administração Pública. Email: debora.melo@unesp.br.

² Doutorando e Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Editor-chefe da Revista Agenda Política. Email: crparraduarte@gmail.com.

³ Docente da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Email: ana.terence@unesp.br.

são mais propícios a atingirem os resultados desejados no prazo previsto, proporcionando satisfação de forma permanente e contínua. Essas práticas de alto desempenho para o serviço incluem a formação de uma equipe selecionada, investimento em treinamento, flexibilidade no desenho do trabalho, envolvimento e a participação na tomada de decisões e na execução, gestão de desempenho coletivo (Bergue, 2010; Camões *et al.*, 2023; Liao *et al.*, 2009).

Na Administração Pública, a importância desse tema está relacionada ao desempenho eficiente que os servidores públicos devem atingir nas organizações. É possível identificar variáveis em diferentes níveis que influenciam o engajamento, incluindo características individuais, do trabalho, das equipes, da liderança e da própria organização. Além disso, fatores relacionados à autoavaliação dos servidores no ambiente de trabalho também foram identificados como antecedentes positivos do engajamento. Apesar dos avanços na compreensão do engajamento no setor público, ainda são poucos os estudos que se dedicam a compreender as variáveis que afetam o engajamento dos diferentes tipos de servidores públicos nas variadas organizações do arranjo administrativo no Brasil (Camões *et al.*, 2023).

2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo realizar um levantamento bibliográfico sobre as variáveis e os fatores que influenciam o engajamento de servidores públicos. A pesquisa busca identificar e analisar diferentes elementos que impactam a motivação e a dedicação dos funcionários no setor público, examinando os principais estudos para compreender melhor os determinantes do engajamento no contexto da administração pública.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica exploratória, com o objetivo de identificar os principais autores, nacionais e estrangeiros, que discutem as variáveis e os fatores que influenciam o engajamento no trabalho, sobretudo na administração pública. A metodologia envolveu a seleção de artigos, livros e teses na base Google Scholar. Para a busca, utilizou-se o termo “engajamento no trabalho”. Foram selecionados os materiais mais citados, considerando que esses constituem as referências relevantes. A análise dos textos foi realizada de forma qualitativa, categorizando as variáveis e fatores identificados.

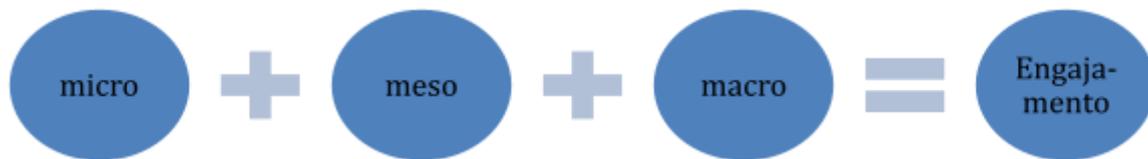
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme visto, o debate sobre engajamento no trabalho – entendido como estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, é bastante diverso,

principalmente porque as diferentes áreas dão enfoques a fatores diferentes (Shuck, 2011). A área da psicologia se concentra mais nos fatores individuais, ao passo que a área da administração foca-se nos aspectos organizacionais. Esses estudos são importantes para o entendimento da motivação no trabalho tanto em organizações privadas quanto públicas. Ainda assim, essa é uma agenda de pesquisa ainda escassa no Brasil, com poucos estudos desenvolvidos (Camões *et al.*, 2023).

Entre as principais contribuições, está o entendimento sobre as dimensões do engajamento no trabalho. É possível elencar três grandes grupos de fatores que afetam o engajamento no trabalho: (i) o nível micro; (ii) o nível meso; e (iii) o nível macro (Camões; Gomes, 2021). Apresenta-se a combinação das dimensões para expressar como se dá o engajamento no trabalho (figura 1).

Figura 1 – Variáveis do engajamento no trabalho



Fonte: Elaboração própria com base em Camões e Reis (2021).

O nível micro refere-se ao engajamento individual que está intimamente ligado às características e recursos dos próprios colaboradores através das autoavaliações positivas que geram autoestima e autoeficácia como elementos cruciais para a resiliência e para o senso de capacidade de impactar positivamente o ambiente de trabalho (Hobfoll *et al.*, 2003). No âmbito profissional, a autoestima implica em reconhecer seu próprio valor, importância e competência pessoal (Janssen; Schaufeli; Houkes, 1999). Já a autoeficácia no trabalho refere-se à convicção nas próprias habilidades para planejar e concretizar as tarefas requeridas para alcançar objetivos específicos (Bandura, 1997).

Os principais apontamentos para variáveis de níveis meso são aspectos relacionados ao ambiente físico e social imediato, como estímulos ambientais, relações sociais interpessoais e algumas normas sociais. Neste nível, apresentam-se as características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança (Bakker; Demerouti, 2008). No setor público, há o que a literatura chama de "*red tape*", ou seja, as exigências burocráticas que consistem em regras e procedimentos. No entanto, essas exigências podem impor custos de conformidade sem necessariamente promover os objetivos legítimos para os quais foram estabelecidas (Bozeman, 2000), uma vez que a prevalência da cultura do "*red tape*" torna-se um fator estressante no ambiente de trabalho, prejudicando o engajamento.

O nível macro compreende as variáveis de nível organizacionais. Segundo Fletcher *et al.* (2019), a percepção de suporte organizacional refere-se à medida em que os funcionários percebem que a gestão organizacional valoriza e reconhece sua contribuição no trabalho, além de se preocupar

com seu bem-estar. No contexto das práticas de gestão de pessoas nas organizações, essa percepção de suporte organizacional no setor público está intimamente ligada às reformas da *New Public Management* (NPM), que impactaram diretamente as práticas de gestão de pessoas (Rodwell; Noblet; Allisey, 2011). Estudos demonstram a relação entre essa percepção de suporte organizacional e o aumento do engajamento no trabalho (Brunetto *et al.*, 2017). O Quadro 1 sintetiza os principais autores que colaboram para a compreensão dos fatores de engajamento.

Quadro 1 – Níveis, fatores e principais autores

Nível	Fatores	Autores
Micro	engajamento individual	Bakker e Demerouti, (2008)
	autoavaliações positivas	Hobfoll et al. (2003).
	autoeficácia no trabalho	Bandura(1997)
	Autoestima	Janssen, Schaufeli e Houkes, (1999)
Meso	variáveis de equipe e de liderança	Bakker e Demerouti, (2008)
	exigências burocráticas	Bozeman (2000)
	Autonomia	Runhaar, Konermann e Sanders (2013)
	suporte social ou dos colegas de trabalho	Vera et al. (2016); Christian et al. (2011).
	percepção de oportunidades de crescimento	Bakker e Demerouti (2008); Bakker e Bal (2010)
Macro	nível organizacionais	Fletcher <i>et al.</i> (2019)
	gestão de pessoas	Rodwell, Noblet e Allisey (2011)

Fonte: Elaboração própria a partir de Camões et al. (2019); Camões e Gomes (2021) e Camões et al. (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma preliminar, é possível considerar que este trabalho contribuirá significativamente para o campo de pesquisa, especialmente no contexto brasileiro, ao preencher a lacuna de estudos experimentais no campo do comportamento organizacional (Camões *et al.*, 2023). Além de identificar os fatores que afetam o engajamento no trabalho dentro de uma organização pública, este estudo explora a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre essa temática.

A pesquisa busca identificar demandas e recursos organizacionais relevantes no ambiente profissional, oferecendo uma compreensão mais detalhada dos elementos que promovem ou dificultam o engajamento dos funcionários. Com isso, espera-se fornecer insights valiosos para a formulação de políticas e práticas de gestão que favoreçam um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Programa de Educação Tutorial vinculado ao Ministério da Educação e à Pró-reitoria de graduação da UNESP.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B.; BAL, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, p. 1, p. 189–206.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2008). Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n.3, p. 209–223.
- BANDURA, A. (1997). **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: W. H. Freeman.
- BERGUE, S. T. (2010) Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R.S; BERGUE, S. T. (org) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília : ENAP, 2010.
- BOZEMAN, B. (2000). **Bureaucracy and red tape**. Prentice Hall.
- BRUNETTO, Y. et al.(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**, v.6, p.738–759.
- CAMÕES, M. R. S. et al. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, 2023-0061, 2023.
- CAMÕES, M. R. S; GOMES, A. (2021) Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3.
- CAMÕES, M. R. S, et al. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v.16, n.1, 9–24.
- FLETCHER, L. et al. Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **International Journal of Human Resource Management**, v.31, n. 1, p.6–46.
- HOBFOLL, S. E. et al. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.84, n.3, p.632–643.
- JANSSEN, P. M.; SCHAUFELI, W. B.; HOUKES, I. (1999). Work-related and individual, determinants of the three burnout dimensions. **Work & Stress**, v.13, n.1, 74–86.
- LIAO, H., K. et al. (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**. 2009, v. 94, n. 2, 371–391
- RODWELL, J.; NOBLET, A. J.; ALLISEY, A. (2011). Improving employee outcomes in the public sector. **Personnel Review**. v40, p.383–397.
- 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**, v. 30, p. 98–108.
- TRUSS, C. et al. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, v.24, n.14, p. 2657–2669.
- VERA, M et al. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses. **Social Indicators Research**, v. 126, n. 3, p. 1143–1156.