

ENGAJAMENTO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO E CIENTOMÉTRICO

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

RESUMO: O conceito de engajamento no trabalho, compreendido como envolvimento, dedicação e esforço dos indivíduos em suas funções, tem ganhado destaque devido ao seu impacto na eficiência organizacional, inclusive no contexto do setor público. Dado o interesse recente, este estudo tem por objetivos analisar a produção científica sobre o engajamento no trabalho no setor público e explorar os fatores que influenciam o engajamento dos servidores. A metodologia combina revisão bibliográfica exploratória e análise cientométrica, utilizando a produção indexada na Web of Science. Os resultados indicam crescimento recente das pesquisas, concentradas em três eixos: (1) engajamento e desempenho; (2) burnout e recursos; e (3) demandas laborais e saúde. Identificam-se fatores influentes nos níveis individual, interpessoal e organizacional. As contribuições vêm de áreas como psicologia organizacional, administração pública e saúde coletiva. Conclui-se que abordagens integradas e multidisciplinares são essenciais para aprofundar a compreensão sobre o engajamento no setor público.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Serviço Público; Administração Pública; Cientometria; Bibliometria.

ABSTRACT: The concept of work engagement, understood as the involvement, dedication and effort of individuals in their roles, has gained prominence due to its impact on organizational efficiency, including in the context of the public sector. Given the recent interest, this study aims to analyze the scientific production on work engagement in the public sector and explore the factors that influence employee engagement. The methodology combines an exploratory bibliographic review and scientometric analysis, using production indexed in the Web of Science. The results indicate recent growth in research, focused on three axes: (1) engagement and performance; (2) burnout and resources; and (3) job demands and health. Influential factors are identified at the individual, interpersonal and organizational levels. Contributions come from areas such as organizational psychology, public administration and collective health. It is concluded that integrated and multidisciplinary approaches are essential to deepen the understanding of engagement in the public sector.

Keywords: Work Engagement; Public Service; Public Administration; Scientometrics; Bibliometrics.

¹Graduando/pós-graduando em Administração Pública pela UNESP (exemplo), autorprincipal@gmail.com (exemplo);

² Doutorando em Ciência Política pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com bolsa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Processo FAPESP n.º 2022/07802-4). E-mail: crparraduarte@gmail.com.

³ Orientador pela UNESP (exemplo), e-mail: orientador@gmail.com (exemplo).

1. INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho, entendido como o grau de envolvimento, dedicação e empenho dos indivíduos no desempenho de suas funções (Carmona et al., 2023), tem ganhado destaque na literatura por sua influência direta na eficácia organizacional, especialmente no setor público (Camões; Gomes, 2021). A partir da década de 2010, o tema tornou-se ainda mais relevante, dado o papel crucial que o engajamento dos servidores desempenha na eficiência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Camões; Gomes, 2021). Servidores engajados tendem a apresentar níveis elevados de motivação e comprometimento, impactando positivamente a produtividade e os resultados organizacionais (Almeida; Lopes, 2021; Muniz, 2022). No contexto do serviço público, um alto índice de engajamento pode resultar em atendimentos mais ágeis e eficientes, além de fomentar processos de melhoria contínua e inovação na gestão pública (Ferreira; Andrade, 2021; Santos et al., 2023). Portanto, o fomento ao engajamento é fundamental para o aprimoramento dos serviços públicos e para o bom funcionamento da administração pública (Santos; Lopes, 2023).

Apesar dessa crescente compreensão, a realidade do serviço público brasileiro revela um cenário desafiador, com muitos servidores apresentando baixos níveis de engajamento (Corrêa et al., 2020). Um dos fatores que podem influenciar essa dinâmica é a estabilidade no cargo que, embora essencial para a proteção e a autonomia dos servidores, em algumas circunstâncias, pode representar um desafio para a manutenção da motivação e do engajamento contínuo (Araújo; Ribeiro, 2017). Esse fenômeno é particularmente observável em áreas onde o controle sobre a performance é menos rigoroso ou onde a cobrança por resultados é mais frágil (Souza, 2017). Tal quadro compromete a produtividade do aparato estatal, impactando negativamente a qualidade dos serviços prestados à população.

A falta de engajamento no serviço público pode resultar em uma série de problemas, como baixa qualidade no atendimento ao público, procrastinação de tarefas, aumento de faltas e atrasos, além de gerar um ambiente de trabalho desmotivador e com baixa moral (Ricardo; Pereira, 2017). Por outro lado, servidores engajados tendem a ser mais proativos, buscar soluções criativas para problemas cotidianos e contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas administrativas (Khan, 1990). Diante disso, compreender os fatores que influenciam o engajamento dos servidores públicos torna-se essencial, especialmente em um cenário onde as condições de trabalho, a estrutura e a cultura organizacionais podem ser

determinantes para o nível de comprometimento dos funcionários. Aspectos como a qualidade da liderança, a clareza das metas organizacionais, a valorização do trabalho, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional devem ser considerados, assim como as barreiras que desestimulam o engajamento, como a burocracia excessiva, a falta de feedback e a ausência de incentivos para o bom desempenho.

Diante desse contexto, este estudo tem o objetivo de analisar a produção científica sobre o engajamento no trabalho no setor público e explorar os fatores que influenciam o engajamento dos servidores, com o intuito de responder às seguintes questões: (1) O que tem sido produzido e como é o campo de pesquisa sobre engajamento no trabalho no setor público? (2) Quais fatores são elencados na literatura como capazes de impactar o engajamento no trabalho no setor público? Para tanto, adota-se uma metodologia que combina revisão bibliográfica exploratória e análise cientométrica, utilizando a Web of Science (WoS) como principal fonte de dados. A WoS, acessada via plataforma Capes Periódicos, foi escolhida por sua abrangência multidisciplinar e integração com áreas como psicologia, saúde pública e administração, essenciais para uma análise abrangente do tema. A busca foi realizada com o parâmetro “work engagement” AND “public”, resultando em 701 publicações, das quais 21 são de autores brasileiros. A análise bibliográfica exploratória tem como objetivo identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho, enquanto a análise cientométrica, realizada por meio do pacote Bibliometrix no RStudio, permite mapear tendências, redes de pesquisa, citações e o volume de publicações. Essa abordagem metodológica possibilita não apenas mapear o estado da arte, mas também destacar lacunas e contribuições relevantes para o tema, com foco especial no setor público.

Além de contribuir para uma temática ainda pouco explorada na literatura brasileira (Camões et al., 2023), este estudo oferece insights que podem auxiliar gestores públicos na promoção de um ambiente de trabalho mais “engajador” e produtivo. A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: após esta introdução, a seção seguinte apresenta um esforço para definir engajamento no trabalho. Na sequência, são detalhados os procedimentos metodológicos. Depois, são apresentadas duas seções de resultados: a primeira, sobre a análise cientométrica, e a segunda, sobre a análise bibliográfica exploratória. Por fim, são expostas as conclusões do estudo.

2. DEFININDO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O engajamento no trabalho é um *constructo* que tem origem no campo da psicologia do comportamento organizacional, caracterizado como um conceito teórico não observável diretamente. Na literatura internacional, define-se engajamento no trabalho como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Diante disso, vemos que o engajamento no trabalho não se trata somente de um estado momentâneo, mas parte-se de uma constância.

Khan, em 1990, foi o primeiro a definir o conceito de “*personal engagement*”. Embora o termo "engajamento no trabalho" tenha se tornado fundamental para o sucesso individual e organizacional, ainda não há uma definição clara e universal sobre o tema. Outra forma de definir o engajamento no trabalho é associá-lo à energia, ao envolvimento e à eficácia profissional (Maslach; Leiter, 2008). Por outro lado, quando se observa a ausência desses elementos, eles correspondem aos opostos diretos das três dimensões do burnout: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. Nessa perspectiva, o *constructo* é avaliado pelo padrão oposto dos escores das três dimensões do burnout (mensurado) pelo Maslach Burnout Inventory – MBI (Maslach; Jackson; Leiter, 1996). Dessa maneira, considera-se engajamento no trabalho quando na presença de resultados baixos em esgotamento emocional e cinismo, concomitantemente com resultados altos em eficácia profissional, conforme indicam Maslach et al. (2001), o que não foi sendo respaldado por outros autores (Bakker et al., 2008; Schaufeli et al., 2002).

O engajamento se manifesta como um traço persistente no tempo, moldado por motivações intrínsecas e pela interação social no ambiente de trabalho, associando-se a um estado afetivo e emocional. Ele se caracteriza por um estado psicológico propício ao alto desempenho e à satisfação profissional. Em outras palavras, o engajamento no trabalho se configura como um estado psicológico multifacetado, impulsionado por motivações intrínsecas, cognições positivas e interações sociais, resultando em um sentimento de realização, persistente no tempo e associado a um estado afetivo positivo. Na Administração Pública, a importância de se aprofundar nesse tema se dá pelo bom funcionalismo público que os servidores públicos precisam desempenhar em suas organizações.

Existe uma forte relação entre engajamento no trabalho e o comprometimento no trabalho, no entanto, existe uma diferenciação. Na literatura é possível observar três tipos de comprometimento no trabalho: (a) afetivo; (b) de continuidade; (c) normativo. O comprometimento afetivo refere-se ao “apego emocional do empregado”, e ao “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 et al, 2002; Stanley; Herscovitch; Topolnytsky, 2002).

Para Saks (2006), o conceito de engajamento no trabalho distingue-se do engajamento organizacional, fundamentando-se na Teoria da Troca Social (Social Exchange Theory). Essa abordagem enfatiza uma relação positiva e recíproca entre o colaborador e a organização, na qual a instituição não apenas proporciona oportunidades para o desenvolvimento profissional, mas também demonstra preocupação com o bem-estar de seus funcionários. Assim, o foco deixa de ser exclusivamente individual, adotando uma perspectiva relacional que valoriza as interações entre ambas as partes. Os autores Robinson, Perryman e Hayday (2004), argumentam que o engajamento está intimamente ligado ao "comprometimento afetivo", que se refere à conexão emocional do colaborador com a organização. Já Macey e Schneider (2008) divergem dessa visão, afirmando que o comprometimento, embora seja uma parte importante do engajamento, não é suficiente para gerá-lo.

As observações feitas por Truss et al. (2013) discutem a necessidade de a gestão estratégica estar presente no engajamento do trabalho para pautar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. Os autores destacam a forte ligação entre o engajamento dos colaboradores e o desempenho individual e organizacional. Essa relação positiva é um dos pilares da gestão de pessoas, que busca criar ambientes de trabalho propícios ao engajamento e à alta performance. No entanto, existe uma diferenciação de engajamento em outros conceitos no campo organizacional. O engajamento no trabalho parte de uma proximidade como satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. Entretanto, segundo Christian et al. (2011), indivíduos engajados se conectam com o trabalho, como o julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho ou sobre uma situação no trabalho.

O engajamento no trabalho pode ser compreendido como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas (Truss et al, 2013; Shantz; Soane; Alfes; Delbridge, 2013). De acordo com Weis (2002), a satisfação no trabalho é um sentimento individual que expressa o grau de contentamento ou descontentamento do colaborador em relação às suas atividades e responsabilidades no ambiente de trabalho. Assim, a diferença entre satisfação e engajamento pode ser compreendida da seguinte maneira: enquanto a satisfação está relacionada às condições de trabalho (por exemplo, “eu gosto do meu salário”), o engajamento diz respeito às experiências pessoais resultantes do trabalho (como “eu me sinto energizado ao trabalhar”) (Christian et al., 2011).

Conforme os estudos de Rayton, Dodge e D'Analeze (2012), vê-se que o baixo engajamento dos servidores no trabalho se dá pelo adoecimento mental de funcionários e a alta rotatividade dos servidores nas organizações. Pesquisas comprovam que o engajamento no trabalho é fundamental, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Mais do que impulsionar a produtividade no trabalho, o engajamento também influencia comportamentos positivos no ambiente de trabalho, como a cidadania organizacional, ao passo que se desenvolve o bem-estar individual (Christian et al., 2011; Hakanen; Schaufeli, 2012; Soane, 2013).

No setor público, o engajamento dos funcionários está intimamente ligado à teoria da Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation - PSM). Esta teoria busca entender como a motivação intrínseca dos servidores públicos influencia seu engajamento e desempenho. A PSM é baseada na ideia de que a dedicação ao bem comum e o desejo de contribuir para a sociedade impulsiona tanto o sucesso individual quanto o organizacional. Ela se caracteriza pela predisposição dos indivíduos a realizar comportamentos que beneficiam a sociedade, sem a expectativa de recompensas pessoais (Perry et al., 2010). Nesse contexto, as organizações públicas desempenham um papel fundamental na atração e na retenção de talentos com perfil pró-social. Esses indivíduos se destacam por comportamentos positivos, como ajudar, compartilhar e apoiar os outros, o que contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Fletcher et al., 2019).

No setor privado, o engajamento está intimamente relacionado ao desempenho, embora haja menos atenção dedicada a evidências que associam diretamente o engajamento à previsão do desempenho futuro (Fletcher et al, 2019; Bailey; Alfes; Madden, 2019). De fato, os determinantes do engajamento variam significativamente entre os setores privado e público (Borst et al., 2019; Fletcher et al., 2019). Enquanto o setor privado foca amplamente no lucro gerado pelos funcionários, incluindo frequentemente avaliações de desempenho à remuneração, essa prática é rara no setor público, onde outros fatores influenciam o engajamento e a motivação dos servidores (Ferreira; Pimenta, 2015).

Pantoja, Camões, Bergue e Trescastro, por sua vez, discutem sobre a importância da avaliação de desempenho dos servidores públicos. Para os autores, a falta de uma vinculação adequada entre a realização do trabalho e o desempenho esperado nas organizações públicas prejudica o desempenho individual dos servidores e impacta negativamente as organizações como um todo. Nesse sentido, o estudo conduzido por Corrêa et al. (2020) destaca como a

falta de critérios para promoção na Administração Pública Federal brasileira impacta negativamente a motivação de desempenho dos servidores.

Em síntese, o constructo do engajamento no trabalho é a combinação de diferentes definições oriundas de diferentes autores e campos de estudo, o que revela uma gama de possibilidades sobre fatores que podem influenciar o engajamento no trabalho. Nesse contexto, buscamos analisar o campo de estudo sobre engajamento no trabalho no setor público a partir da cientrometria e explorar os fatores que influenciam o engajamento dos servidores por meio da bibliometria exploratória.

3 METODOLOGIA

Para compreender as diferentes abordagens sobre o tema do engajamento no trabalho, adotaremos a metodologia de estudo bibliográfico e cientométrico exploratório. Esta abordagem combina duas técnicas principais de pesquisa: a revisão bibliográfica, que permite mapear o estado da arte e identificar as principais contribuições sobre o tema, e a cientometria, que utiliza ferramentas quantitativas para analisar a produção científica e as tendências dentro da área. Para isso, este trabalho utilizou a Web of Science (WoS), gerida pela Clarivate Analytics, como principal fonte de dados. A WoS é uma plataforma de referência para a indexação e disseminação da produção científica internacional, destacando-se pela sua abrangência multidisciplinar e pela inclusão de um número significativo de periódicos em áreas como artes e humanidades, além de outras disciplinas científicas (Gavel & Iselid, 2008; Moed, 2020). A WoS oferece uma integração valiosa com áreas complementares, como psicologia, saúde pública e administração (Smith et al., 2022; Johnson & Thompson, 2023), cruciais para uma análise abrangente do tema aqui investigado.

O acesso à Web of Science foi facilitado pela plataforma Capes Periódicos, gerida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), garantindo assim o acesso aos pesquisadores brasileiros. Para a pesquisa na plataforma Web of Science, foi utilizado o seguinte parâmetro de busca: “work engagement” AND “public”. Esse comando focou na análise de títulos, resumos e palavras-chave relacionadas ao tema. O Quadro 1, a seguir, detalha os demais filtros aplicados na pesquisa:

Tabela 1. Mecanismo de busca na plataforma Web of Science

Parâmetros de busca	“work engagement” AND “public”
---------------------	--------------------------------

Rótulos	Títulos; resumos; palavras-chave
Ano de publicação	Todos
Área temática	Todos

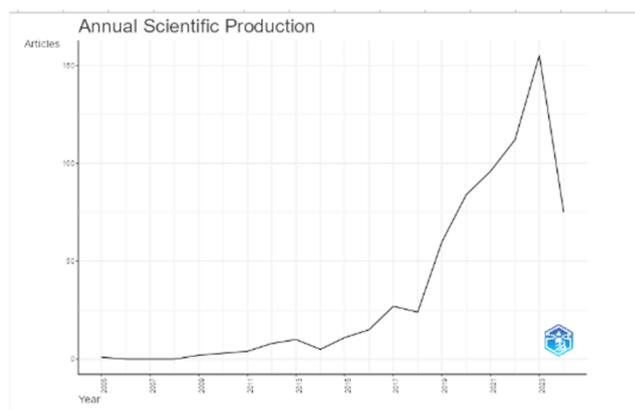
Fonte: Elaboração própria.

Após a busca realizada em 17 de julho de 2024, a Web of Science retornou 701 publicações relacionadas ao tema, sendo 21 publicações de autores brasileiros e as restantes produzidas por pesquisadores estrangeiros. Os dados foram exportados em dois formatos: TXT e XLS. Para a análise cientométrica dos dados, foi utilizado o pacote Bibliometrix no RStudio. O Bibliometrix, assim como os softwares R e RStudio, é uma ferramenta de código aberto voltada para pesquisas bibliométricas e cientométricas. Para além da análise cientométrica, que apresenta o volume de publicações distribuídos por ano, revista, autor, redes de pesquisa, número de citações, os termos mais utilizados, entre outros, a análise bibliográfica permite identificar as variáveis exploradas pelos autores para explicar o engajamento no trabalho no setor público.

4 ANÁLISE CIENTOMÉTRICA

O primeiro dado a ser analisado refere-se à produção sobre o tema ao longo do tempo. Conforme pode ser observado na Figura 1, a primeira produção indexada no WoS ocorreu no ano de 2005. É possível observar que a produção científica sobre o tema foi crescendo gradativamente, tendo um aumento significativo a partir do ano de 2019. No entanto, somente em 2023 houve o pico de publicações, com 153 produções. Fica evidente, portanto, que o tema sobre engajamento no trabalho é um assunto que vem sendo abordado com mais frequência nos últimos anos.

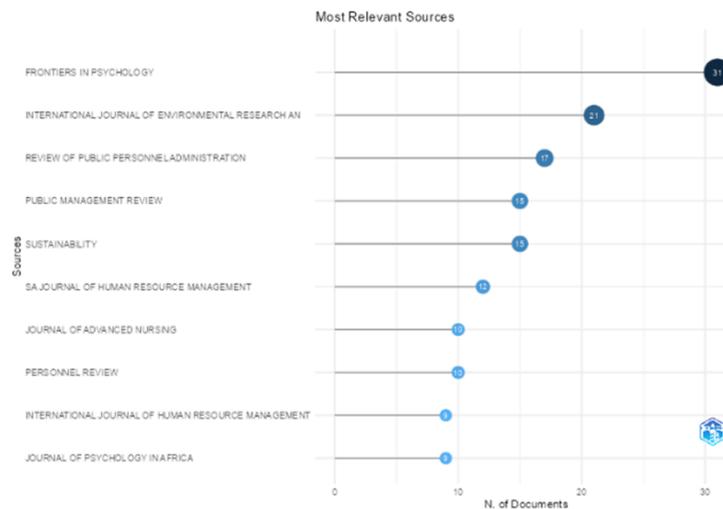
Figura 1. Produção Científica Anual



Fonte: Elaboração própria a partir do pacote Bibliometrix do RStudio (dados coletados em 17/07/2024).

Na sequência, investiga-se onde esses trabalhos estão publicados. Conforme pode ser visto na Figura 2, a principal publicação é a revista *Psychology Frontiers in PS* com 31 publicações. Na sequência, está a revista *International Journal Of Environmental Research And Public Health* (21 publicações), seguida da revista *Review Of Public Personnel Administration* (18 publicações), da revista *Public Management Review* (15 publicações), da revista *Sustainability* (15 publicações), e de outras, com menor expressão. Como pode ser observada, os principais meios de publicação de trabalhos que debatem o engajamento no trabalho e no setor público estão em revistas de escopo nas áreas de Administração, Saúde e em Psicologia.

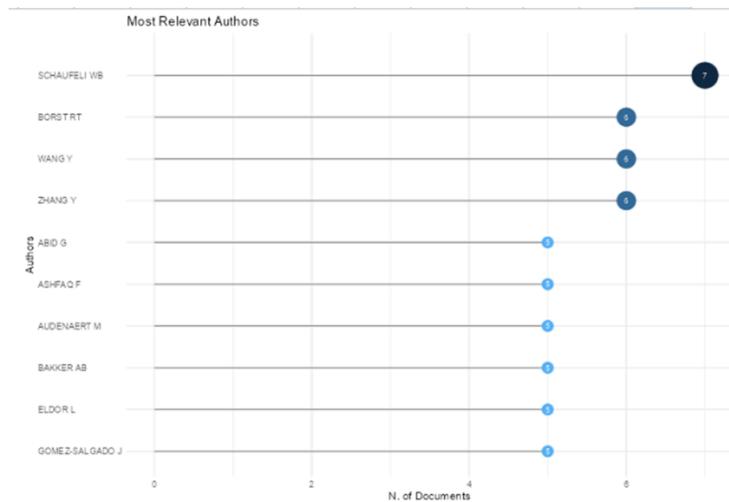
Figura 2. Principais publicações



Fonte: Elaboração própria a partir do pacote Bibliometrix do RStudio (dados coletados em 17/07/2024).

Na sequência, examinam-se os principais autores que abordam o tema. A Figura 3 revela que a temática tem sido explorada de forma recorrente pelos mesmos pesquisadores, sem registros de autores que tenham publicado apenas uma vez sobre o assunto. Os pesquisadores com maior número de publicações são Schaufeli WB (7 publicações), Borest RT (6 publicações), Wang Y (6 publicações) e Zhang Y (6 publicações). Mesmo entre os autores com menor volume de produção, cada um possui, no mínimo, quatro publicações sobre o tema. Esse padrão indica um engajamento contínuo dos pesquisadores na área, contribuindo para a consolidação de uma agenda sobre a importância do engajamento no trabalho.

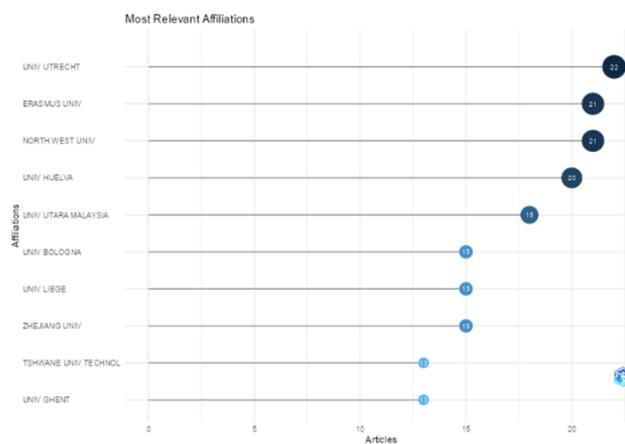
Figura 3. Autores mais relevantes



Fonte: Elaboração própria a partir do pacote Bibliometrix do RStudio (dados coletados em 17/07/2024).

Sob essa perspectiva, a Figura 4 exhibe dois conjuntos de dados distintos. O primeiro refere-se às filiações institucionais dos trabalhos, enquanto o segundo apresenta os países dos autores correspondentes das publicações. Nota-se que a Universidade de Utrecht lidera com 22 publicações, seguida pela Erasmus University Rotterdam e pela Universidade Northwestern, ambas com 21 publicações, e pela Universidade de Huelva com 20 publicações, configurando-se como as principais instituições.

Figura 4. Filiações mais relevantes e países dos autores correspondentes

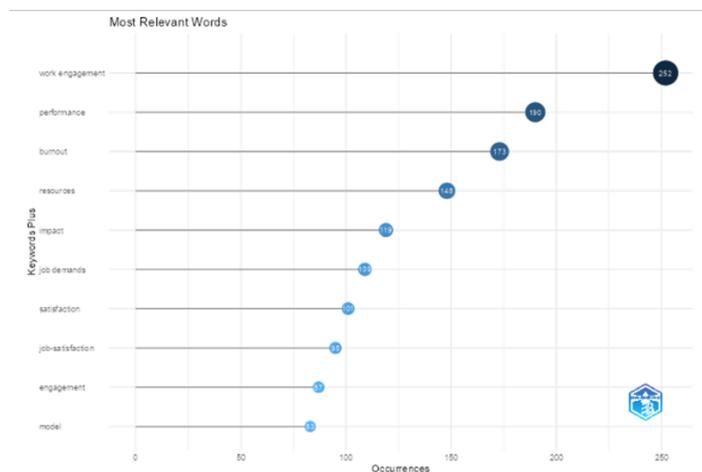


Fonte: Elaboração própria a partir do pacote Bibliometrix do RStudio (dados coletados em 17/07/2024).

A seguir, são apresentados os termos mais recorrentes nos títulos das publicações analisadas. Em ordem decrescente de frequência, destacam-se: "work engagement" (252

ocorrências), "performance" (190 ocorrências), "burnout" (173 ocorrências), "resources" (148 ocorrências), "impact" (119 ocorrências), "job demands" (109 ocorrências), "satisfaction" (101 ocorrências), "engagement" (87 ocorrências) e "model" (83 ocorrências). Esses dados indicam que os autores concentram maior atenção nesses termos ao abordar o tema do engajamento no trabalho. Observa-se que a discussão está centrada, principalmente, na relação entre o engajamento e a performance profissional, com ênfase na satisfação como uma consequência positiva de estados de vigor e dedicação no ambiente de trabalho. Além disso, o termo "burnout" aparece com alta frequência, pois está diretamente relacionado ao desengajamento, um dos principais fatores prejudiciais ao bem-estar do indivíduo.

Figura 5. Termos de maior ocorrência em títulos.



Fonte: Elaboração própria a partir do pacote Bibliometrix do RStudio (dados coletados em 17/07/2024).

Por fim, a Figura 6 apresenta a análise de clusters baseada na coocorrência de palavras, permitindo visualizar a relação entre os principais termos e suas agendas de pesquisa. Os clusters são identificados por cores e refletem diferentes perspectivas sobre o engajamento no trabalho. O cluster "work engagement", em vermelho, está associado aos termos "performance" e "job satisfaction", destacando sua relação com a administração e o desempenho organizacional. O cluster "burnout", em azul, conecta-se a "resources" e "satisfaction", evidenciando sua vinculação à psicologia organizacional e ao impacto do esgotamento profissional. Já o cluster verde, centrado em "job demands", "engagement" e "health", aborda as implicações do engajamento na saúde e no bem-estar. A proximidade entre "work engagement" e "burnout" indica que grande parte das pesquisas analisa o engajamento em contraste com seu oposto, reforçando a relevância do tema. Além disso, os

No nível micro, o engajamento individual está ligado às características e recursos dos próprios colaboradores por meio das autoavaliações positivas que geram a 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, 2023; Johnson; Ennis; Jackson, 2003). Para além dos recursos pessoais como autoestima e autoeficácia (Airila et al., 2014; Bandura, 1997; Janssen, Schaufeli e Houkes, 1999), encontram-se significado do trabalho (Mostafa; Abed El-Motalib, 2018), autorregulação ou estratégia de enfrentamento (Loon et al, 2018; Heerema; Weggemans & Noordegraaf, 2018), auto gerenciamento com foco em objetivos (Breevaart; Bakker; Demerouti, 2014), valores associados ao serviço público (Simone et al, 2016; Cicotto; Pinna; Giustiniano, 2016), e motivação intrínseca (Vujčić; Oerlemans; Bakker, 2017).

O nível meso também é composto por variáveis relacionadas relacionadas ao ambiente físico e social imediato, como estímulos ambientais, relações sociais interpessoais e algumas normas sociais, ou seja, as características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança (Bakker; Demerouti, 2008). Outras condicionantes são o excesso de exigências e procedimentos burocráticos (Bozeman, 2000; DeHart-Davis; Pandey, 2005; Crawford; LePine; Rich, 2010), autonomia de decisão e liberdade de trabalho para definir prioridades, moldar tarefas e determinar a sequência e o ritmo de sua realização para atingir objetivos (Runhaar, Konermann; Sanders, 2013; Tummers & Rocco, 2015; Jansen, Brink; van den Kole, 2010), o suporte social ou dos colegas de trabalho (Vera et. al., 2016; Christian et al., 2011; Karasek; Theorell, 1990; Barbier; Dardenne; Hansez, 2013; Sora; Caballer; Peiro, 2011), a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Bakker; Demerouti, 2008; Bakker; Bal, 2010), a chance de aplicar diversas habilidades no ambiente de trabalho (Van den Broeck et al., 2017), o perfil de liderança (Fletcher et al., 2019; Brunetto et al, 2017; Ancarani et al, 2018; Di Mauro; Giammanco; Giammanco, 2018) e a qualidade das interações dos servidores, especialmente com seus superiores diretos ou chefias imediatas (Buch, 2015).

O nível macro é composto por variáveis de nível organizacional. De acordo com Fletcher et al. (2019), na literatura, 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 (Eisenberger et al, 1997; Cummings; Armeli; Lynch, 1997; Brunetto et al., 2017). Nessa dimensão, destacam-se variáveis como a gestão estratégica focada em resultados e na performance organizacional a

partir da avaliação de desempenho clara (Hood, 1991; Moynihan, 2008; Pollitt; Bouckaert, 2017; Liao et al., 2009), recrutamento (Meyer-Sahling, Schuster e Mikkelsen, 2018), investimento substancial em treinamento, flexibilidade no desenho do trabalho, envolvimento e participação na tomada de decisões e execução, gestão de desempenho com ênfase no desenvolvimento e estratégias de compensação para o desempenho coletivo (Jiang; Chuang; Chiao, 2015; Sun; Aryee; Law, 2007), alinhamento entre os valores e propósitos individuais e organizacionais (Biggs; Brough; Barbour, 2014; Fletcher et al., 2019), as demandas no trabalho (Demerouti et al., 2001; Bakker; Demerouti, 2016; Bailey et al., 2017), alta carga de trabalho, prazos apertados, pressão por resultados e conflitos interpessoais (Bakker et al., 2004; Schaufeli; Bakker, 2004; Palazzo, 2012), comunicação interna e processos comunicacionais (Tramontin-Castanha et al., 2020; Johari; Yahya, 2016; Karanges et al., 2015; Verčič; Vokić, 2017), demandas e disponibilidade de recursos (Schaufeli; Taris, 2014; Tims; Bakker, 2010; Demerouti e Bakker, 2011; Hakanen; Schaufeli; Ahola, 2008; Moreira et al., 2021), ética e resultados organizacionais (Prabhu, 2020; Nasillojevich, 2020; Butts & Rich, 2018; Bušatlić & Mujabašić, 2018), e o ambiente (Bevins, 2018; Moreira et al., 2021). Por fim, há características que extrapolam o nível macro enquanto contexto organizacional, como é o caso da cultura de trabalho de um país (Mengxiao Ding e Chengli Wang, 2023).

Na tabela 2, a seguir, apresentamos uma síntese de todas as variáveis discutidas ao longo deste estudo, organizadas de acordo com os níveis micro, meso e macro propostos por Camões (2021).

Tabela 2 – Níveis, fatores e principais autores

Nível	Fatores	Autores
Micro	Engajamento individual	Bakker e Demerouti (2008)
	Autoavaliações positivas	Hobfoll et al. (2003)
	Autoestima e autoeficácia	Hobfoll et al. (2023); Johnson, Ennis e Jackson (2003); Airila et al. (2014); Bandura (1997); Janssen, Schaufeli e Houkes (1999)
	Significado do trabalho	Mostafa e Abed El-Motalib (2018)
	Autorregulação ou estratégia de enfrentamento	Loon et al. (2018); Heerema, Weggemans e Noordegraaf (2018)
	Autogerenciamento com foco em objetivos	Breevaart, Bakker e Demerouti (2014)
	Valores próprios associados ao serviço público	Simone et al. (2016); Cicotto, Pinna e Giustiniano (2016)
Motivação intrínseca	Vujčić, Oerlemans e Bakker (2017)	
Meso	Equipe e liderança	Bakker e Demerouti (2008)
	Percepção de oportunidades de crescimento	Bakker e Demerouti (2008); Bakker e Bal (2010)
	Ambiente de trabalho	Moreira et al. (2021)

	Estímulos ambientais	Bakker e Demerouti (2008)
	Relações sociais interpessoais	Bakker e Demerouti (2008)
	Normas sociais	Bakker e Demerouti (2008)
	Excesso de exigências e procedimentos burocráticos	Bozeman (2000); DeHart-Davis e Pandey (2005); Crawford, LePine e Rich (2010)
	Autonomia de decisão e liberdade de trabalho	Runhaar, Konermann e Sanders (2013); Tummers e Rocco (2015); Jansen, Brink e van den Kolen (2010)
	Suporte social ou dos colegas de trabalho	Vera et al. (2016); Christian et al. (2011); Karasek e Theorell (1990); Barbier, Dardenne e Hansez (2013); Sora, Caballer e Peiró (2011)
	Percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional	Bakker e Demerouti (2008); Bakker e Bal (2010)
	Chance de aplicar diversas habilidades no ambiente de trabalho	Van den Broeck et al. (2017)
	Perfil de liderança	Fletcher et al. (2019); Brunetto et al. (2017); Ancarani et al. (2018); Di Mauro, Giammanco e Giammanco (2018)
	Qualidade das interações com superiores diretos	Buch (2015)
Macro	Nível organizacional	Fletcher et al. (2019)
	Gestão de pessoas	Rodwell, Noblet e Allisey (2011)
	Disponibilidade de recursos organizacionais	Moreira et al. (2021)
	Percepção de suporte organizacional	Eisenberger et al. (1997); Cummings, Armeli e Lynch (1997); Brunetto et al. (2017)
	Gestão estratégica focada em resultados e performance organizacional	Hood (1991); Moynihan (2008); Pollitt e Bouckaert (2017); Liao et al. (2009)
	Recrutamento	Meyer-Sahling, Schuster e Mikkelsen (2018)
	Investimento substancial em treinamento	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Flexibilidade no desenho do trabalho	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Envolvimento e participação na formulação e na tomada de decisões	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Gestão de desempenho com ênfase no desenvolvimento	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Estratégias de compensação para o desempenho coletivo	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Alinhamento entre valores e propósitos individuais e organizacionais	Biggs, Brough e Barbour (2014); Fletcher et al. (2019)
	Demandas no trabalho	Demerouti et al. (2001); Bakker e Demerouti (2016); Bailey et al. (2017)
	Alta carga de trabalho, prazos apertados e pressão por resultados	Bakker et al. (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Palazzo (2012)
	Comunicação interna e processos comunicacionais	Tramontin-Castanha et al. (2020); Johari e Yahya (2016); Karanges et al. (2015); Verčič e Vokić (2017)
	Demandas e disponibilidade de recursos	Schaufeli e Taris (2014); Tims e Bakker (2010); Demerouti e Bakker (2011); Hakanen, Schaufeli e Ahola (2008)
	Ética e resultados organizacionais	Prabhu (2020); Nasillovich (2020); Butts e Rich (2018); Bušatlić e Mujabašić (2018)
	Ambiente	Bevins (2018)
	Cultura de trabalho de um país	Mengxiao Ding e Chengli Wang (2023)

Fonte: Elaboração própria. Adaptado parcialmente de Camões (2021).

Em síntese, o engajamento no trabalho não é um fenômeno isolado, mas sim o resultado de uma interconexão complexa entre diferentes fatores. Com visto na revisão exploratória, o engajamento no trabalho no setor público pode ser explicado por diversas variáveis, mas ainda não há consenso sobre quais têm maior impacto. Lesener et al. (2019), por exemplo, reconhece que recursos individuais, de equipe/liderança e organizacionais influenciam o engajamento, mas argumenta que a forma como o trabalho é organizado e gerido no nível organizacional tem um peso maior. Nossa análise cientométrica, por sua vez, evidencia que a pesquisa sobre o tema está fragmentada em diferentes campos, cada um priorizando determinados fatores em detrimento de outros. Essa segmentação ajuda a entender por que determinados condicionantes são apontados como predominantes, refletindo não apenas sua relevância empírica, mas também as abordagens teóricas e metodológicas que caracterizam cada área.

6 CONCLUSÕES

A análise cientométrica realizada neste estudo revelou um crescente interesse na produção científica sobre o engajamento no setor público, com início em 2005 e um crescimento expressivo a partir de 2019, atingindo o pico de 153 publicações em 2023. Destacamos a interdisciplinaridade do tema, que envolve áreas como administração, psicologia e saúde. Os termos mais frequentes nos títulos, como "work engagement", "performance", "burnout" e "job demands", refletem o foco na relação entre engajamento, desempenho e bem-estar no trabalho. A análise de *clusters* evidenciou três eixos principais: engajamento e desempenho, *burnout* e recursos, e demandas laborais e saúde, demonstrando a interconexão entre administração, psicologia e saúde na compreensão do tema. Esses resultados destacam a relevância e a complexidade do engajamento no trabalho, bem como a necessidade de abordagens multidisciplinares para sua investigação.

Por sua vez, a análise bibliográfica exploratória mostrou que o engajamento no trabalho no setor público é influenciado por uma complexa interação de fatores nos níveis micro, meso e macro. No nível micro, características individuais como autoestima, autoeficácia, significado do trabalho, motivação intrínseca, estratégias de enfrentamento, entre outras são determinantes. No nível meso, fatores como autonomia, suporte social, perfil de liderança e oportunidades de desenvolvimento profissional ganham relevância. Já no nível

macro, variáveis organizacionais como suporte organizacional, gestão estratégica, comunicação interna, alinhamento de valores, entre outras são cruciais. Conforme demonstrado pela análise cientométrica, a pesquisa sobre o tema está ancorada em diferentes áreas, como psicologia, saúde e administração, refletindo a diversidade de abordagens teóricas e metodológicas. Essa segmentação explica por que determinados fatores são priorizados em detrimento de outros, destacando não apenas sua relevância empírica, mas também as perspectivas específicas de cada área. Assim, argumenta-se pela necessidade de estudos integrados que promovam uma compreensão mais abrangente e holística do engajamento no trabalho no setor público.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, F. M.; RIBEIRO, A. F. Concursos públicos e estabilidade no serviço público: impactos na motivação e produtividade. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 123-145, 2017.
- ATAMBO, L. M.; MOMANYI, M. The role of employee engagement in improving performance and job satisfaction: A case study of the Public Sector in Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 7, n. 5, p. 113-120, 2016.
- BAKKER, A. B.; BAL, M. P. Weekly work engagement and performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 1, p. 189-206, 2010.
- BAKKER, A. B.; BAL, P. M. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 3, p. 73-97, 2010.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: W. H. Freeman, 1997.
- Bevins, Daniel T., "Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Generational Study" (2018). Honors Theses. 530.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study. **Work & Stress**, 28(3), 236-254.
- BOZEMAN, B. **Bureaucracy and red tape**. Prentice Hall, 2000.
- BRUNETTO, Y. et al. 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. 28, n. 6, p. 738-759, 2017.
- CAMÕES, M. R. S. et al. 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, p. 9-24, 2019.
- CAMÕES, M. R. S. et al. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, e20230061, 2023.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021.

CARMONA, Rosario; REED, Graeme; THORSELL, Stefan; DOROUGH, Dalee Sambo; MACDONALD, Joanna Petrusek; RAI, Tunga Bhadra; SANAGO, Gideon Abraham. Analysing engagement with Indigenous Peoples in the Intergovernmental Panel on Climate Change's Sixth Assessment Report. npj **Climate Action**, [s. l.], v. 2, 2023

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 89–136, 2011.

CORRÊA, Izabela; CAMÕES, Marizaura; MEYER-SÄHLING, Jans; MIKKELSEN, Kim; SCHUSTER, Christian. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 71, n. 3, p.297-329, jul./set. 2020.

FERREIRA, D. R.; PIMENTA, M. L. **Avaliação de desempenho no setor público**: comparações com o setor privado e desafios de implementação. Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Pública na Modalidade a Distância pelo polo de Camargo/RS, 2015.

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, 2020.

GAVEL, Y.; ISELID, L. The Web of Science: past, present and future. **International Journal of Digital Curation**, v. 3, n. 2, p. 4-18, 2008.

GONÇALVES, Francysco Pablo Feitosa. A estabilidade na administração pública brasileira: sobre suas representações sociais e a (im)possibilidade de demitir servidores públicos. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 281, n. 1, p. 145-184, jan./abr. 2022.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. **Work & Stress**, 22(3), 224–241.

HOBFOLL, S. E. et al. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner-city women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 3, p. 632–643,

HOOD, C. A new public management for all seasons?. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JANSSEN, P. M.; SCHAUFELI, W. B.; HOUKES, I. Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. **Work & Stress**, v. 13, n. 1, 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

Johanım Johari Khulida Kirana Yahya , (2016),"Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants", **European Journal of Training and Development**, Vol. 40 Iss 7 pp. 554 - 575

JOHNSON, R.; THOMPSON, H. The intersection of organizational behavior and public sector research: a bibliometric study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 44, n. 4, p.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

KARANGES, Emma; JOHNSTON, Kim; BEATSON, Amanda; LINGS, Ian. The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study. **Public Relations Review**, New York, v. 41, n. 1, p. 129-131, mar. 2015.

LAPSLEY, I. New public management: the cruellest invention of the human spirit? **Public Policy and Administration**, v. 24, n. 3, p. 296-315, 2009.

LIAO, H. K. et al. 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.

LYNN, L. E. Public management: a concise history of the field. Oxford: **Oxford University Press**, 2006.

MEN, L. R. Organizational communication, employee engagement, and reputation: A study of public sector organizations. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 20, n. X, p. 179-200, 2020.

MISHRA, K. E.; MCFARLAND, M. A.; WELCH, M. W. Organizational communication and employee engagement: A review of the literature. **Journal of Business Communication**, v. 51, n. 3, p. 312-337, 2014.

MOED, H. F. **The role of bibliometrics in research assessment**. Springer, 2020.

MOREIRA, Maria Luíza Rodrigues; MATTOS, Carlos André Corrêa de; MANCEBO, Carlos Henrique Andrade; CORRÊA, Alessandro de Castro. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 1–19, jan./dez. 2020.

MOYNIHAN, D. P. The dynamics of performance management: Constructing information and reform. **Georgetown University Press**, 2008.

NEVES, P.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and work engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 893-904, 2012.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government**: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley, 1992.

PALAZZO, Lílian dos Santos. Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 46, n. 5, p. 778-786,

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, 2017.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: A comparative analysis. **Oxford University Press**, 2017.

RIBEIRO, L. C.; OLIVEIRA, F. L. **A motivação no serviço público: desafios e oportunidades para uma administração mais eficiente.** São Paulo: Atlas, 2016.

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.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI: 10.1023/A:1015630930326.

SMITH, A.; JOHNSON, K.; BROWN, L. Interdisciplinary research and public sector engagement: A bibliometric analysis. **Public Administration Review**, v. 82, n. 1, p. 55-67, 2022.

SOUZA FILHO, Marcos José Nogueira de. Análise histórico-evolutiva do instituto da estabilidade e seus efeitos práticos na Administração Pública brasileira. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, ano 14, n. 54, jul./set. 2016.

SOUZA, L. S.; SILVA, M. R. **Liderança transformacional na administração pública: efeitos no desempenho e motivação dos servidores.** Rio de Janeiro: FGV, 2018.

TRAMONTIN-CASTANHA, E.; BEUREN, I. M. Y.; GASPARETTO, V. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 20, n. X, p. 179-200, 2020.

TRUSS, C. et al. Employee engagement, organizational performance and individual well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657–2669, 2013.

TSAI, W. C.; YEH, C. M.; YANG, L. A.; CHANG, C. P. The effect of internal communication on organizational commitment and job satisfaction. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 1, p. 129-146, 2009.

URBINA, S. **Essentials of psychological testing.** Hoboken: Wiley, 2004.

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

VASILIEVA, A.; KOTOV, V.; MIROSHNIK, V. Enhancing public service delivery through employee engagement. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 193-211, 2015.

VERA, M. et al. 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. 1