



Revista de Administração Pública

ISSN: 0034-7612

ISSN: 1982-3134

Fundação Getúlio Vargas

Camões, Marizaura Reis de Souza; Gomes, Adalmir  
de Oliveira; Rizardi, Bruno; Lemos, Joselene  
Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais  
Revista de Administração Pública, vol. 57, núm. 4, e2023-0061, 2023, Julho-Agosto  
Fundação Getúlio Vargas

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241077339002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

UNEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## Artigo

## Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais

Marizaura Reis de Souza Camões <sup>1</sup>Adalmir de Oliveira Gomes <sup>2</sup>Bruno Rizardi <sup>3</sup>Joselene Lemos <sup>1</sup><sup>1</sup> Escola Nacional de Administração Pública, Brasília / DF – Brasil<sup>2</sup> Universidade de Brasília, Brasília / DF – Brasil<sup>3</sup> Catálise, Brasília / DF – Brasil


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

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




## Los ciclos de compromiso laboral de los servidores públicos federales

Los servidores públicos tienen diferentes niveles de compromiso en el trabajo a lo largo de su vida laboral. Estas variaciones, llamadas ciclos de compromiso laboral, ocurren debido a los recursos disponibles y las demandas del entorno laboral. Frente a eso, el presente trabajo buscó describir los ciclos de compromiso en el trabajo de los servidores públicos federales a partir de sus historias de vida profesional, destacando demandas y recursos del ambiente laboral relevantes en la trayectoria laboral de esas personas. Utilizando el modelo *job demands-resources* (JD-R) y la metodología de mapas cognitivos, fue posible identificar un ciclo positivo de compromiso en el trabajo, un ciclo de refuerzo – relacionado con oportunidades y apreciación – y dos ciclos de desequilibrio, uno relacionado con la productividad disfuncional y el otro con la discontinuidad administrativa. El análisis de los ciclos de compromiso permitió identificar los recursos del ambiente de trabajo que interfieren de diferentes formas en el compromiso de los servidores públicos. Finalmente, se utilizó el concepto de “ciclo de afrontamiento” como base de las políticas para los servidores desinteresados.

**Palabras clave:** compromiso en el trabajo; ciclos de compromiso; servidores públicos; mapas cognitivos.

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>ISSN: 1982-3134 

Artigo recebido em 22 fev. 2023 e aceito em 10 maio 2023.

**Editora-chefe:**Alketa Peci (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) **Editora adjunta:**Gabriela Spanghero Lotta (Fundação Getulio Vargas, São Paulo / SP – Brasil) **Pareceristas:**Ana Cristina Brito Arcoverde (Universidade Federal de Pernambuco, Recife / PE – Brasil) Iris Barbosa Goulart (Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte / MG – Brasil) Joel Souza Dutra (Universidade de São Paulo, São Paulo / SP – Brasil) **Relatório de revisão por pares:** o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

## The work engagement cycles of federal civil servants

Civil servants have different levels of work engagement throughout their working lives. These variations are the work engagement cycles, which occur based on available resources and work environment demands. This study describes the work engagement cycles of federal civil servants based on their professional life histories, highlighting the demands and resources of the work environment in their professional trajectory. Using the job demands-resources (JD-R) model and the cognitive maps methodology, it was possible to identify a positive cycle of work engagement, a reinforcing cycle (related to opportunities and appreciation), and two disequilibrium cycles, one related to dysfunctional productivity and the other to administrative discontinuity. The analysis of the engagement cycles allowed the identification of work environment resources that interfere in the engagement of public servants in different ways. Finally, the concept of “coping cycle” was used as a subsidy of policies for disengaged servants.

**Keywords:** work engagement; engagement cycles; civil servants; cognitive maps.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que, por meio do GnovaLab, possibilitou a realização deste estudo.

## 1. INTRODUÇÃO

Engajamento no trabalho pode ser definido como um estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Há um consenso na literatura de comportamento organizacional sobre o fato de o engajamento ser um dos mais robustos preditores de desempenho e satisfação laboral (Christian, Garza, & Slaughter, 2011), inclusive no setor público (Fletcher, Bailey, Alfes, & Madden, 2019). Os estudiosos dessa área defendem, com base em estudos empíricos, que demandas e recursos são determinantes nos momentos de maior ou menor engajamento de trabalhadores, no setor público ou privado, base do chamado modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker, 2015). Esses momentos de maior ou menor envolvimento são, neste estudo, denominados “ciclos de engajamento”. Apesar do avanço de estudos em todo o mundo, a literatura ainda é escassa quando se trata do contexto brasileiro (Camões & Gomes, 2021).

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

A resposta a essas questões é relevante para a criação de políticas voltadas a aumentar a participação no trabalho no setor público e, conseqüentemente, melhorar a entrega de serviços e políticas. Isso porque o desenho de intervenções nos ambientes de trabalho, em especial aquelas focadas em gestão de pessoas, buscam intencionalmente aumentar o desempenho. Sendo o engajamento um preditor de desempenho, compreender o que determina ciclos positivos e negativos de engajamento é um aspecto relevante a ser considerado.

O desconhecimento sobre como demandas e recursos no trabalho influenciam os ciclos positivos e negativos de empenho gera um risco de intervenções inadequadas ou pouco eficazes, as quais podem

gerar desperdício de recursos, como tempo e orçamento, além de medidas que, na prática, nesse contexto específico, não funcionam ou podem gerar o efeito contrário ao esperado.

Este estudo pretende contribuir para a redução da lacuna sobre quais demandas e recursos se relacionam ao engajamento no contexto do setor público brasileiro, baseado no entendimento dos ciclos positivos e negativos de participação no trabalho. Propõe-se uma investigação com base em escuta de servidores e pretende-se jogar luz sobre pontos específicos não delimitados pela literatura do campo. Assim, o objetivo é descrever os ciclos de engajamento de servidores públicos federais segundo suas histórias de vida profissional e demandas, bem como de acordo com recursos relevantes do ambiente de trabalho.

O presente estudo se justifica ao ampliar a compreensão de demandas e recursos organizacionais do engajamento no contexto específico no setor público federal brasileiro. Encontrar os melhores caminhos para engajar servidores significa, como consequência, a melhoria na entrega de serviços e políticas públicas, considerando seu valor preditivo para desempenho (Kruyen, Lako, & De Vries, 2019).

Inicialmente, a pesquisa apresenta um apanhado teórico sobre a teoria JD-R e sua relação com os ciclos de comprometimento de servidores, mediadas pela motivação extrínseca e intrínseca (Schaufeli & Bakker, 2004). Na sequência, é apresentado o método de mapas cognitivos, utilizado para levantamento e análise desses ciclos de engajamento entre servidores públicos do Poder Executivo federal brasileiro. Nos resultados, apresentamos os diferentes ciclos identificados, suas relações, além de recursos e demandas proeminentes. Os *insights* gerados com os resultados são discutidos à luz da literatura. Por fim, levantamos algumas conclusões e hipóteses para estudos futuros.

## 2. TEORIA JD-R E OS CICLOS DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O modelo JD-R tem sido uma das mais importantes bases para o estudo do engajamento no trabalho, uma vez que os recursos são os principais preditores desse compromisso (Camões & Gomes, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004). Em outras palavras, o JD-R afirma que recursos organizacionais predizem empenho no trabalho por meio de um processo motivacional (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Os recursos assumem, por um lado, um papel de motivação intrínseca, uma vez que promovem desenvolvimento, aprendizado e crescimento no ambiente de trabalho, e, por outro, extrínseco, pois apoiam o alcance de metas e resultados (Schaufeli & Bakker, 2004). As demandas, por sua vez, se forem consideradas desafiadoras, podem ter relação positiva com o engajamento (Crawford, Lepine, & Rich, 2010). Contudo, se forem percebidas como obstáculos, as chamadas *job hindrance demands*, a relação se dá de forma negativa (Ventura, Salanova, & Llorens, 2015). Neste artigo, traduzimos as chamadas *job hindrance demands* como obstáculos organizacionais.

Existem evidências de que recursos e obstáculos organizacionais podem gerar ciclos positivos e negativos de engajamento, haja vista que mudam ao longo do tempo. Um estudo longitudinal realizado por Llorens-Gumbau e Salanova-Soria (2014) evidenciou o papel dos recursos do trabalho nos ciclos positivos de engajamento entre professores. Guo, Kang, Shao, e Halvorsen (2019), por seu turno, defendem que obstáculos são tão ou mais importantes nos ciclos de engajamento no trabalho do que recursos, o que eles denominam “condições organizacionais tóxicas ao engajamento”. Para Bakker (2015), esses recursos ou obstáculos determinam a motivação dos servidores públicos, funcionando como combustível para ciclos negativos e positivos.

Quando se trata de setor público, os servidores também passam por períodos de maior ou menor engajamento durante a vida profissional – os ciclos positivos e negativos. Uma pergunta essencial é a seguinte: o que funciona como recurso ou como obstáculo gerando ciclos positivos e negativos de engajamento ao longo da vida laboral dos servidores públicos brasileiros? A análise da literatura de engajamento no trabalho no setor público aponta para a importância de recursos que ativem a motivação intrínseca, em especial aqueles pautados nos pressupostos da *public service motivation*. Em contrapartida, os desenhos de intervenção, sobretudo aqueles relacionados à gestão de pessoas, são pautados em movimentos reformistas que têm a motivação extrínseca como fonte de recursos para o aumento do engajamento, como tratado a seguir.

### 3. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NO SETOR PÚBLICO

A motivação intrínseca pode ser definida como “fazer uma atividade por suas satisfações inerentes em vez de alguma consequência separável”, bem como “fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável” (Ryan & Deci, 2000, pp. 55-56). No setor público, a motivação intrínseca está associada aos estudos da chamada *Public Service Motivation* (PSM). Após uma ampla análise de literatura, Perry, Hondeghem, e Wise (2010) definiram PSM como “uma forma particular de altruísmo ou motivação pró-social que é animada por disposições e valores específicos decorrentes de instituições e missões públicas” (Perry et al., 2010, p. 682).

A PSM afirma que o foco do engajamento no contexto do setor público ocorre na medida em que um indivíduo é motivado a servir outras pessoas e a sociedade (Perry & Wise, 1990). Essa corrente sustenta uma cadeia de valor de serviço público que liga funcionários engajados com a satisfação do cliente ou usuário do serviço (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015).

Estudiosos têm defendido a relação positiva entre PSM e engajamento no trabalho em servidores públicos (Bakker, 2015; Jin & McDonald, 2016; Vigoda-Gadot, Eldor, & Schohat, 2013). A literatura sobre processo político, por exemplo, afirma que os servidores – os chamados burocratas – não são mobilizados apenas por regras e interesses personalistas, mas também por alinhamento político e convergência de valores, o que rompe com a ideia de um servidor meramente técnico e o insere como ator político (Abers, 2021).

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

A despeito dessas evidências da relevância da motivação intrínseca, ainda há um investimento em geração de recursos organizacionais com vistas a mobilizar a motivação extrínseca dos servidores, ou seja, ações que pressupõem que os servidores atuam com foco em ganhos pessoais (Kim, 2018). Muito pautada numa lógica racional do comportamento, os motivadores extrínsecos têm sido balizadores

dos modelos de gestão de servidores públicos em todo o mundo. Esses modelos se tornaram fortes nos movimentos reformistas do movimento chamado *New Public Management* (NPM) (Esteve, Schuster, Albareda, & Losada, 2017), que, centrado na melhoria do desempenho e da responsabilidade, buscou impor políticas orientadas para resultados e adoção de práticas gerenciais do setor privado centradas em incentivos e punições claras, ligadas ao desempenho (Verbeeten & Spelke, 2015). Elas pautaram diversas políticas e práticas da chamada “gestão estratégica de pessoas no setor público” (Pollitt & Bouckaert, 2000).

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

No caso brasileiro, as práticas oriundas desse movimento NPM, aqui chamado de gerencialismo, se centraram fundamentalmente na avaliação de desempenho e na gestão por competências (Camões, 2019). Assim como em outros países, há evidências de que sua implantação não tenha ocorrido conforme o esperado (Camões & Meneses, 2016; Elvira & Bruno-Faria, 2021). Se essas práticas de mobilização de recursos organizacionais que afetam a motivação extrínseca são efetivas no setor privado, por que sua apropriação pelo setor público não funcionou da mesma forma? Olhando os estudos da JD-R, constata-se que os recursos organizacionais que engajam servidores nos setores público e privado são diferentes.

Uma revisão de literatura realizada por Baarspul e Wilderom (2011) demonstrou diferenças significativas na motivação entre trabalhadores do setor público e privado. Os primeiros são mais engajados para o serviço comunitário, tem preferência por recompensas intrínsecas sobre extrínsecas e ênfase na segurança do emprego (Bakker, 2015).

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

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

Por outro lado, a PSM também precisa encontrar um caminho nas intervenções, incluindo práticas de gestão de pessoas, como recursos mobilizadores de engajamento nas organizações públicas, afirmam

Ritz, Brewer, e Neumann (2013). Numa revisão sistemática realizada pelos autores, eles encontraram algumas tentativas nesse sentido, como agregar a medida de PSM no processo de seleção de pessoal, usar sistemas de recompensa atraentes e justos, incluindo elementos não monetários – por exemplo, pacotes de assistência médica –, bem como usar práticas de gestão que apoiem a PSM, como liderança participativa e tratamento justo dos funcionários. Bakker (2015) aponta para a relevância de gerar significado no trabalho diariamente e defende que essas ações devem ser de responsabilidade das chefias imediatas, mas reconhece que as práticas ainda são incipientes.

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

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

#### 4. MÉTODO

Optou-se pelo uso de mapas cognitivos, que propõem a representação da cognição de processos e produtos organizacionais baseados nas cognições individuais (Bastos, 2002). Os mapas cognitivos permitem representar possíveis relações entre os conceitos (Bougon, 1983). Construídos de palavras e frases que os indivíduos enunciam para expressar ideias ou conceitos em dado contexto, os mapas são ferramentas que possibilitam dar sentido à realidade de forma sistêmica (Swan, 1997). Assim, os mapas cognitivos sistêmicos são ferramentas úteis para investigar processos organizacionais (Bastos, 2002), como recursos e obstáculos organizacionais para os ciclos de engajamento no trabalho. O Quadro 1 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

#### QUADRO 1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Objetivos específicos	OE1. Descrever os momentos de vida de maior engajamento dos servidores, assim como obstáculos e recursos determinantes.
	OE2. Descrever os momentos de vida de menor engajamento dos servidores, bem como obstáculos e recursos determinantes.
	OE3. Delinear personas típicas com base em variáveis comuns.
	OE4. Delinear os mapas sistêmicos de engajamento/desengajamento de servidores.
Caracterização do estudo	<b>Método</b> Mapeamento cognitivo
	<b>Natureza</b> Descritiva
	<b>Recorte</b> Transversal com perspectiva longitudinal
	<b>Abordagem</b> Qualitativa

*Continua*

Procedimentos adotados	<b>Fontes de evidência</b>	Servidores públicos
	<b>Procedimentos de coleta</b>	Entrevistas em profundidade
	<b>Amostragem</b>	23 entrevistas
	<b>Instrumentação</b>	Roteiro de entrevistas semiestruturado
	<b>Procedimento de análise</b>	Clusterização, personas e mapas causais

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores públicos federais. Foram entrevistados 23 servidores entre 13 e 25 de maio de 2021. A seleção levou em consideração os seguintes critérios: (a) setor de atuação dentro do Executivo Federal – econômico, social, infraestrutura ou órgãos centrais –; (b) área de exercício – meio ou finalística do órgão –; (c) carreira de origem; e (d) ocupação de cargo de direção. O objetivo desses critérios foi garantir diversidade no público entrevistado para os diferentes perfis de servidores públicos federais. A saturação teórica foi utilizada como parâmetro para determinar a quantidade de entrevistas, que foram realizadas por meio da plataforma Google Meet e gravadas com o consentimento dos entrevistados, após serem informados sobre a confidencialidade dos dados.

Entre os 23 servidores entrevistados, 10 eram homens e 13 eram mulheres, com atuação em dez diferentes áreas do governo federal: Inmetro (4), Enap (4), MEC (3), CGU (3), SPU (1), Receita Federal (1), Cemaden (1), MME (1), MMA (1) e Ministério da Cidadania (1). Sobre a área de atuação, 15 atuam nas áreas finalísticas de seus órgãos e 4 têm contato direto com o cidadão. As outras 8 atuam nas áreas meio. Entre os entrevistados, 9 ocupavam algum cargo gerencial no momento da entrevista e 14 não estavam ocupando cargo.

A análise de dados foi realizada seguindo as diretrizes de Laukkanen (1998) de construção de mapas causais. O primeiro passo foi a identificação dos temas âncora agrupando sinônimos. Para isso, cada uma das entrevistas foi categorizada considerando os seguintes aspectos: características sociais e demográficas, situações que levaram ao maior engajamento, situações que levaram ao desengajamento, estratégias para lidar com o desengajamento e explicações para engajamento de outros servidores em contextos similares.

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

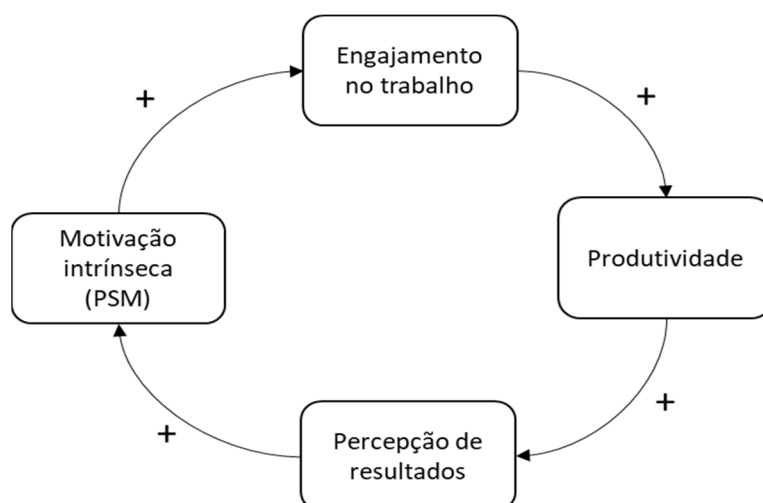
Na sequência, seguindo cada uma das histórias criadas, representadas pelas três *personas*, foram identificadas as variáveis mais críticas e as relações entre elas. Cada uma delas formou o que se chama de “nó” do sistema e foi ligada por setas e sinais positivos e negativos para descrever os vínculos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

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

## 5. RESULTADOS

A primeira questão do roteiro de entrevista foi referente às situações ao longo da vida que se configuraram como períodos de grande engajamento. As análises permitiram estruturar o que se denominou “ciclo positivo do engajamento”, representado na Figura 1.

**FIGURA 1** MAPA COGNITIVO DO CICLO POSITIVO DO ENGAJAMENTO



Fonte: Elaborada pelos autores.

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

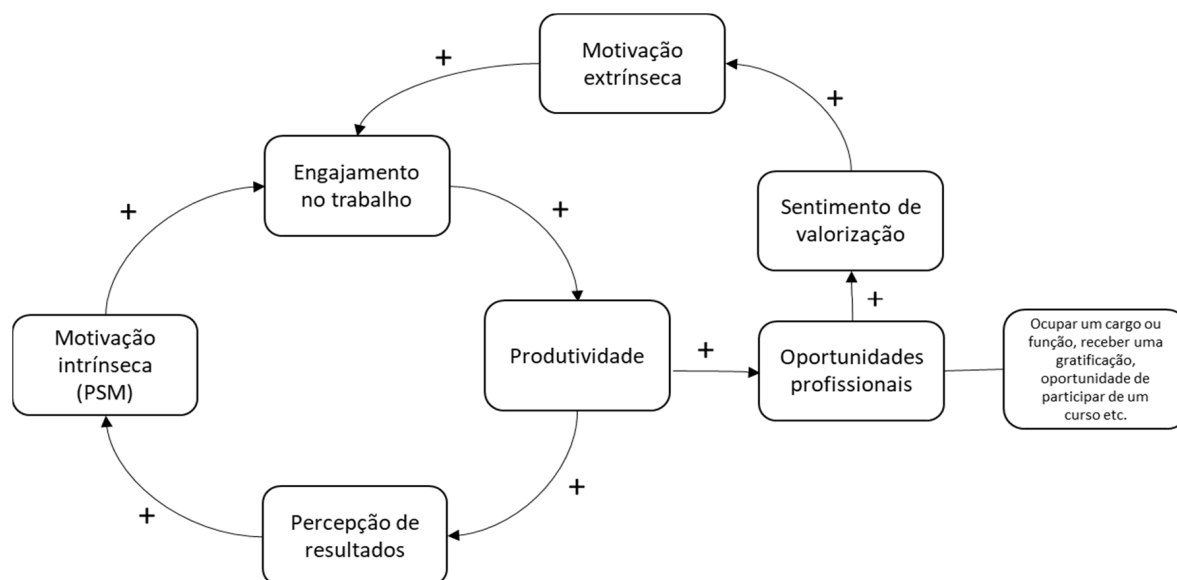
“Mantive o engajamento muito por [...] realmente ser movido pela coisa de entregar resultados para a sociedade, de tentar fazer as coisas de um jeito diferente” (E12).

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

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

Além do ciclo positivo, foi possível identificar um segundo ciclo do engajamento, chamado de “reforçador” e apresentado na Figura 2. O recurso mais relevante que aparece nele são as oportunidades profissionais. Isso porque é a partir delas que o sistema se mobiliza.

**FIGURA 2** MAPA COGNITIVO DO CICLO REFORÇADOR DO ENGAJAMENTO



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os servidores produtivos que percebem que os resultados de seu trabalho impactam diretamente nas oportunidades profissionais que recebem se sentem mais engajados. Exemplos dessas oportunidades são a ocupação de um cargo ou função, receber uma gratificação específica, ter prioridade num programa estruturado de capacitação oferecido ou ser relacionado num projeto relevante.

O recebimento dessas oportunidades gera um sentimento de valorização que ativa a motivação extrínseca e, conseqüentemente, o engajamento no trabalho. A ausência de oportunidades, por outro lado, pode desequilibrar o ciclo positivo e funcionar como um obstáculo para o engajamento. Alguns trechos das entrevistas ilustram a ideia de ciclo reforçador do engajamento.

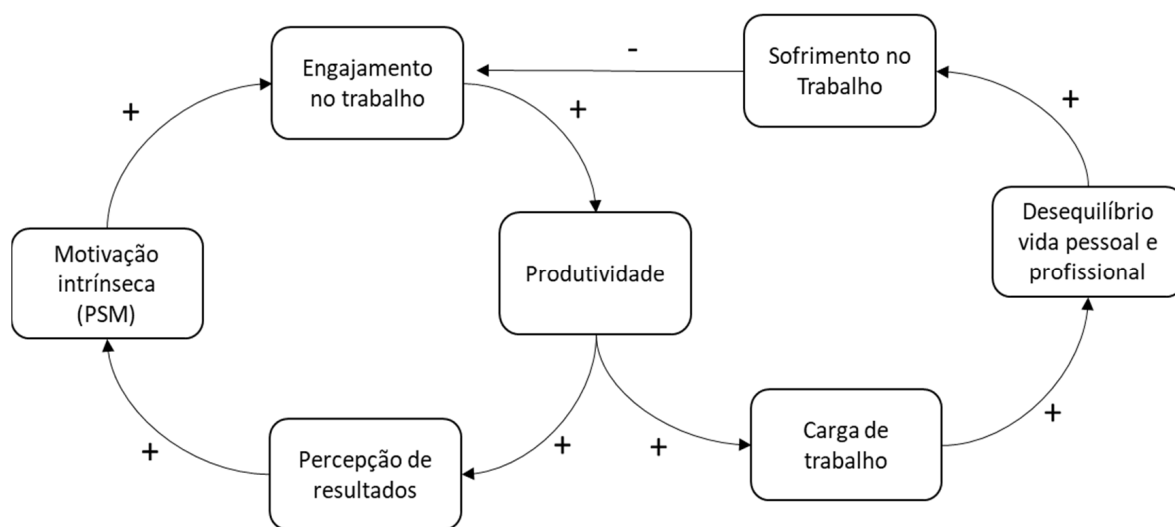
“Quando fui convidada para um cargo de liderança é que mais me engajei, pois tinha autonomia, espaço para fazer [aquilo em] que acreditava” (E13).

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

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

Quando perguntados sobre os momentos de desengajamento, as respostas permitiram construir outros mapas cognitivos que afetam diretamente o ciclo positivo do engajamento no trabalho, interrompendo-o ou desequilibrando-o. O primeiro desses mapas cognitivos traz o conceito de “produtividade disfuncional” e como isso influencia negativamente no ciclo positivo do engajamento, como pode ser visto na Figura 3. O principal obstáculo apresentado nesse ciclo é a carga de trabalho excessiva.

**FIGURA 3** MAPA COGNITIVO DA RELAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DISFUNCIONAL NO CICLO POSITIVO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO



Fonte: Elaborada pelos autores.

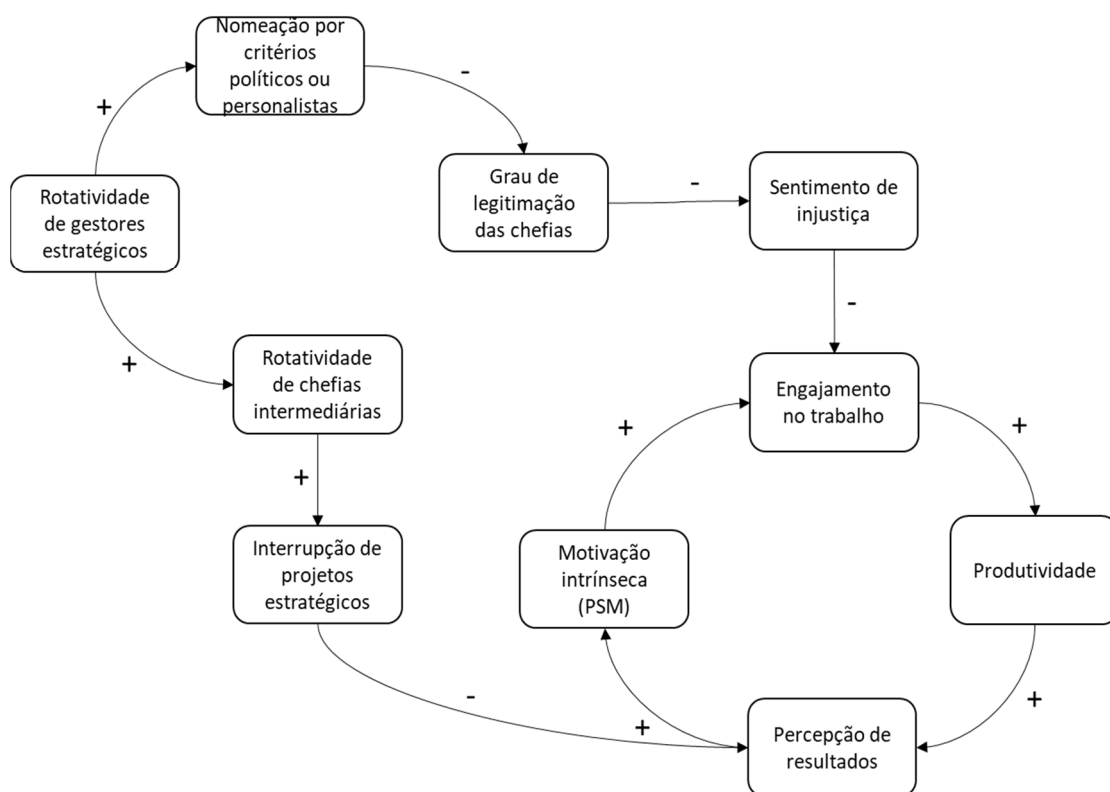
O servidor altamente produtivo acaba recebendo uma carga de trabalho superior àquela que é possível ser realizado durante a jornada de trabalho, o que gera um desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, levando, conseqüentemente, a um aumento de adoecimento e sofrimento. Os relatos dos entrevistados indicam que, em longo prazo, a carga de trabalho excessiva não é sustentável. Alguns trechos das entrevistas deixam clara essa ideia.

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

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

Outro mapa mental que pode ser desenhado pelos relatos coletados nas entrevistas diz respeito à relação entre dois fatores com o ciclo positivo do engajamento no trabalho: a descontinuidade administrativa e a nomeação de chefias, como mostrado na Figura 4. Dois obstáculos mais relevantes podem ser observados nessa relação: a interrupção de projetos que geram resultados relevantes e a nomeação por critérios políticos ou personalistas de pessoas despreparadas para cargos de chefia.

**FIGURA 4** MAPA COGNITIVO DA RELAÇÃO ENTRE DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA E NOMEAÇÃO DE CHEFIAS NO CICLO POSITIVO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO



Fonte: Elaborada pelos autores.

O ciclo apresentado na Figura 4 tem início na alta rotatividade de gestores estratégicos, muito comum no governo brasileiro. Segundo os entrevistados, a cada mudança de gestão, há uma grande rotatividade nos diversos níveis hierárquicos nas organizações. Essa rotatividade acaba aumentando a quantidade de chefias intermediárias que são nomeadas por critérios exclusivamente políticos ou personalistas, gerando uma deslegitimação dessas pessoas no cargo que ocupam. Isso porque, muitas vezes, são pessoas que não detêm as competências mínimas requeridas para a posição ocupada, o que leva a comportamentos inadequados, ampliando o sentimento de injustiça entre os servidores.

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

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

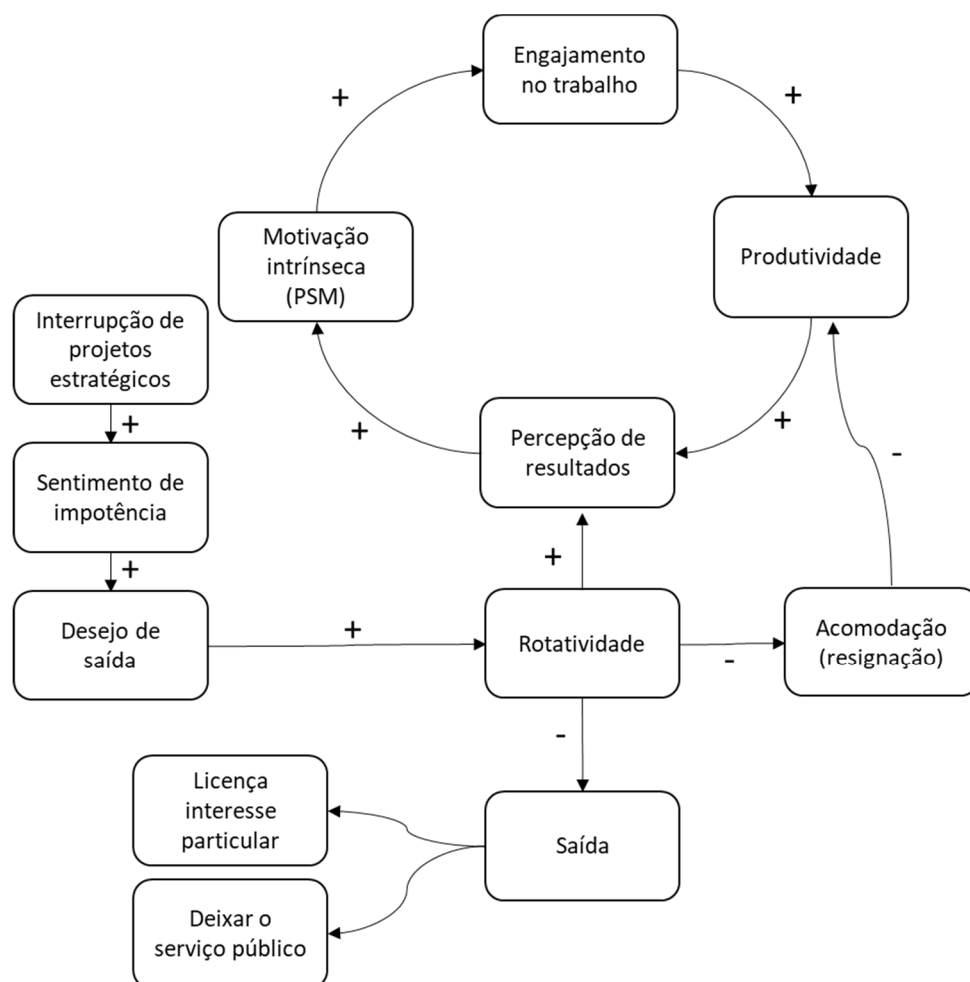
“Mudanças políticas são as piores. É sempre uma expectativa que causa uma instabilidade muito grande, e isso gera um momento muito difícil, porque a máquina pública para” (E7).

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

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

Quando os entrevistados foram perguntados sobre as estratégias para lidar com o desengajamento, as respostas que mais apareceram foram: sair da organização, parar de trabalhar no setor e abandonar o serviço público. Esse ciclo do desengajamento, bem como as estratégias de enfrentamento relacionadas a ele, está representado na Figura 5. Nesse ciclo, a mobilidade aparece como o principal recurso, e a impossibilidade de mobilidade, por outro lado, como o principal obstáculo.

**FIGURA 5** MAPA COGNITIVO DO CICLO DO DESENGAJAMENTO NO TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO



Fonte: Elaborada pelos autores.

A interrupção de projetos estratégicos acarreta sentimentos de impotência e desejo de saída daquela situação. O servidor desengajado pode se movimentar para outro setor ou outra organização e voltar a perceber resultados do seu trabalho. Por outro lado, se não consegue fazer esse movimento, acaba se acomodando e se resignando com a situação. Em alguns casos, o servidor busca meios de se desligar do serviço público ou por uma licença de interesse particular ou por alternativas fora do serviço público. Alguns trechos mostram isso:

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

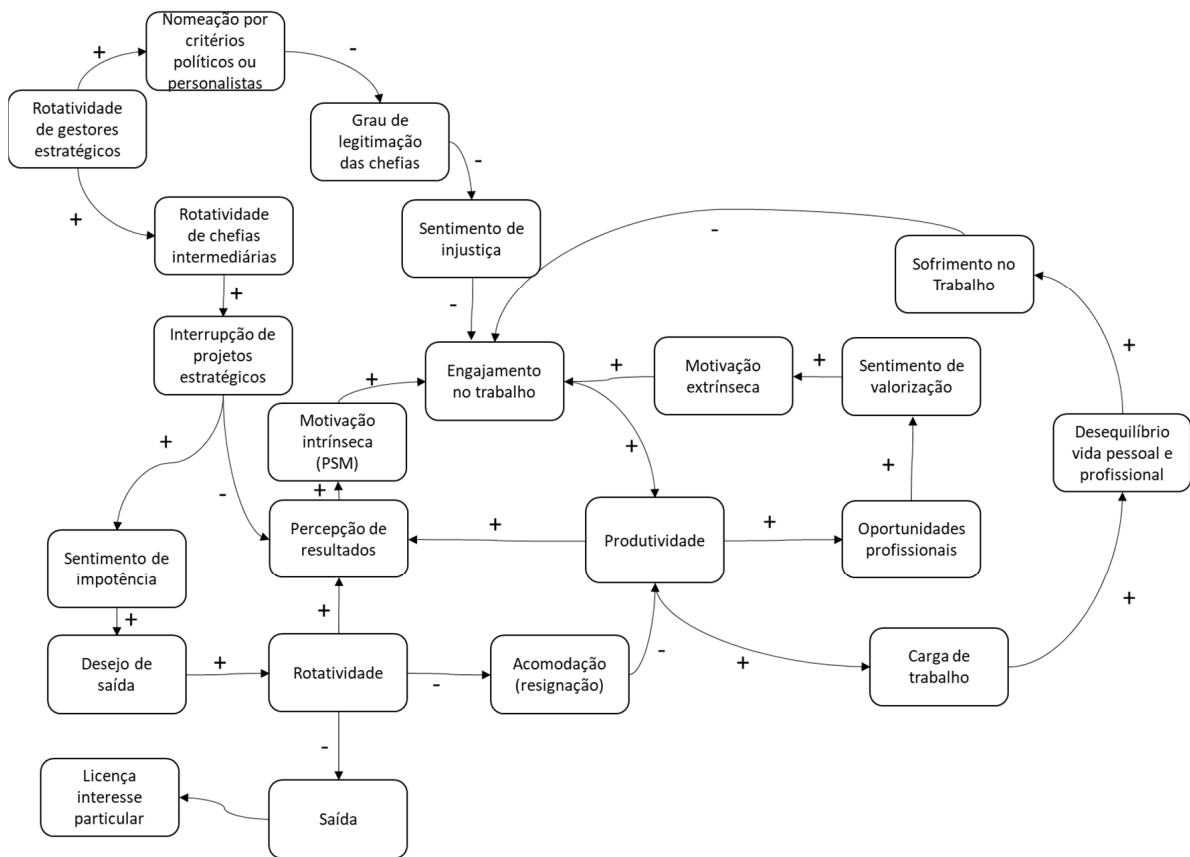
“O afastamento foi necessário para me desligar emocional e profissionalmente” (E13).

“[...] não tive dúvidas nenhuma de que estava na hora de desligar e dar uma oxigenada na cabeça. Fui estudar fora” (E9).

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

Por fim, a Figura 6 traz uma junção de todos os mapas cognitivos apresentados anteriormente. Essa junção permite criar um quadro geral sobre recursos e obstáculos que influenciam no engajamento e no desengajamento no trabalho na administração pública. Essa visualização sistêmica permite identificar intervenções em variáveis específicas do sistema, mesmo que não diretamente vinculadas ao engajamento no trabalho, e que podem levar a mudanças importantes.

**FIGURA 6 MAPA COGNITIVO DO ENGAJAMENTO E DO DESENGAJAMENTO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6. DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo permitem a geração de resultados sobre a temática no contexto da APF brasileira. Um dos resultados defende que o engajamento no trabalho antecede produtividade, mas desde que o servidor perceba a geração de resultados para a organização ou para a sociedade.

Como apontado na literatura, engajamento no trabalho tem relação positiva com produtividade, que, no setor público, se relaciona com melhores entregas de serviços ou políticas para a organização ou a sociedade (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017; Borst, Kruijen, Lako, & De Vries, 2019). Contudo, a percepção da geração de resultados positivos para a sociedade ou a organização precisa estar presente. Se os servidores perceberem o trabalho como mero encargo burocrático definido por regras e procedimentos, o chamado *red tape*, os resultados alcançados podem se tornar obstáculos, prejudicando o engajamento (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Um segundo resultado relevante da pesquisa defende que o engajamento tende a aumentar a produtividade, mas a carga de trabalho excessiva pode gerar desequilíbrio na vida pessoal e consequente desengajamento. Embora não tenha aparecido como variável central nos estudos sobre engajamento no setor público na literatura internacional, há evidências da relação entre engajamento no trabalho e equilíbrio com a vida pessoal na literatura mais ampla. Uma revisão realizada por Wood, Oh, Park, e Kim (2020) encontrou 37 estudos correlacionando as duas variáveis, conquanto não tenha sido conclusivo em determinar a direção dessa relação. No presente estudo, essa relação cíclica e não necessariamente unidirecional também se confirmou. Os indivíduos engajados sabem recuperar os esforços relacionados com o trabalho e se tornam mais eficazes ao longo do tempo que os chamados *workaholics* (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010).

Outro resultado importante do estudo aponta que o sentimento de desvalorização pode neutralizar o engajamento. O destaque desse resultado são as práticas de gestão de pessoas – como oportunidades de treinamento, promoção por meio de ocupação de cargos, reconhecimento por recebimento de uma gratificação –, que se configuram como oportunidades profissionais, serem apontadas como recurso importante no sentido de geração de incentivos, em especial quando se relacionam com entregas e resultados.

O que se observa no contexto da administração pública federal brasileira, contudo, é a não integração entre essas oportunidades e os resultados alcançados, gerando um excesso de procedimentos considerados *proforma* e sem consequências positivas para os servidores (Camões & Fonseca, 2012). Somam-se ainda distorções nas práticas de promoção que não são vinculadas aos resultados do trabalho (Corrêa, Camões, Meyer-Sahling, Mikkelsen, & Schuster, 2020). O resultado disso pode ser o sentimento de desvalorização no trabalho, que pode acabar neutralizando o ciclo positivo do engajamento.

Outro efeito diz respeito aos critérios de nomeação de chefias, os quais, em especial de pessoas despreparadas para o cargo, reduzem o engajamento no trabalho. A relação entre o perfil de liderança e o engajamento no trabalho é um dos temas mais relevantes ressaltados pela literatura do campo, inclusive no setor público (Fletcher et al., 2019). No contexto brasileiro, a cultura do *political appointment* aparece como modelo relevante de ocupação de cargos (Lopez, Bugarin, & Bugarin, 2015). O presente estudo reforça o efeito negativo dessas nomeações inadequadas no ciclo positivo do engajamento. Todos os servidores entrevistados apontaram algum aspecto desse subsistema como determinante no momento de desengajamento.

O estudo também traz como resultado a percepção de que projetos relevantes, que geram resultados importantes para a sociedade ou a organização, estão sendo interrompidos, gerando desengajamento no trabalho. Esse resultado está no cerne da *public service motivation* e seus impactos no engajamento. Os momentos de maior engajamento dos servidores brasileiros estão vinculados à percepção de resultados de projetos relevantes, como afirmam Mostafa e Abed El-Motalib (2018). Esse parece ser o recurso mais relevante na geração de engajamento, uma vez que impacta no significado do trabalho. Os estudos de Abers (2021) sobre o ativismo dos burocratas brasileiros também indicaram que, para além de ganhos personalistas, os servidores se veem como atores relevantes no processo de entrega de serviços e políticas públicas para melhorar a vida da população.

Mais um resultado do estudo indica que a rotatividade entre setores ou entre organizações é um recurso relevante para ampliar o engajamento de servidores. O *turnover*, em geral, é apresentado como aspecto negativo na literatura de GP no setor público, pois gera custos e necessidades de recrutar e treinar novos servidores, o que pode acarretar efeitos negativos no desempenho das organizações (Dharmawan, Affandi, MHubesi, & Rusdi, 2015). Embora a saída do serviço público possa criar questões negativas, no contexto brasileiro, a mobilidade intencional de servidores entre órgãos parece ser uma prática positiva e estratégia de enfrentamento para se manter engajado.

Um estudo conduzido por Equeter, Jepsen, e Hellemans (2017) demonstrou um efeito positivo na mobilidade intencional no engajamento no trabalho. No caso brasileiro, o modelo de carreiras em que o servidor, para se movimentar, precisa passar em outro concurso público impede essa mobilidade (Corrêa et al., 2020).

Por fim, outro resultado relevante do estudo é o fato de o investimento em oportunidades profissionais ao longo da carreira e em lideranças e perenidade de projetos relevantes parecer ser a opção mais promissora para evitar o desengajamento. As intervenções comportamentais em gestão de pessoas no Brasil ainda são tratadas como se existisse uma “receita de bolo”, seguindo a lógica do modelo racional, para determinar o comportamento humano no trabalho e, conseqüentemente, o engajamento (Camões & Fonseca, 2012). Olhando para o mapa cognitivo geral, apresentado na Figura 6, percebe-se que essas ações racionais – que, no Brasil, em geral, giram em torno de avaliações individuais de desempenho (Elvira & Bruno-Faria, 2021) e gestão de competências individuais (Camões & Meneses, 2016) – têm como foco mobilizar o servidor que está acomodado ou resignado, portanto, desengajado.

Seguindo as narrativas apresentadas pelos servidores, o investimento em oportunidades profissionais ao longo da carreira, ou o investimento em lideranças e perenidade de projetos relevantes, parece ser mais promissor para o engajamento.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como foco descrever os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais com base em suas histórias de vida profissional e o contexto de atuação. Retomando as perguntas realizadas no começo, o estudo leva a algumas reflexões relevantes. Os servidores não têm o mesmo nível de engajamento durante toda a vida profissional. Essas discrepâncias podem variar conforme o momento pelo qual a pessoa está passando, mas, principalmente, se relaciona com recursos e obstáculos presentes no contexto organizacional.

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

Os fatores contextuais extrínsecos são importantes, contudo, não podem estar isolados dos fatores intrínsecos da percepção dos resultados do trabalho. Ou seja, intervenções que combinem ganhos individuais e aumento do significado do trabalho parecem ser as mais adequadas para manter as pessoas engajadas. Pensar em estruturas mais flexíveis de trabalho, como carreiras transversais que possam ser alocadas por projetos, parece ser um caminho de intervenção gerencial mais promissor do que investir em meios de punir ou recompensar indivíduos acomodados.

Como todo modelo construído é uma síntese simplificada da realidade, este estudo não pretendeu esgotar todas as variáveis envolvidas no engajamento no trabalho no serviço público brasileiro. No entanto, joga luz sobre pontos relevantes que podem ser explorados em estudos futuros, inclusive experimentais e quase experimentais. Este texto contribui ao apresentar um olhar sistêmico para o engajamento no trabalho no setor público e abre espaço para uma extensa agenda de pesquisa sobre o engajamento de servidores no setor público.

## REFERÊNCIAS

- Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting patient care: Work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1276-1287. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Abers, R. N. (2021). *Ativismo institucional: criatividade e luta na burocracia brasileira*. Brasília, DF: Editora UnB.
- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do employees behave differently in public- vs. private-sector organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967-1002. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589614>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bastos, V. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 7(especial), 65-77. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300008>
- Borst, R. T., Kruijven, P. M., Lako, C. J., & De Vries, M. S. (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bougon, M. (1983). Uncovering cognitive maps: the self-Q technique. In G. Morgan (Orgs.), *Beyond method*. London, UK: Sage.
- Camões, M. R. S. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9-24. Recuperado de <http://anesp.org.br/s/Respvblica-161-Inovacao-em-gestao-de-pessoas-no-setor-publica.pdf>
- Camões, M. R. S., & Fonseca, D. R. (2012). Gestão estratégica de pessoas: reflexões sobre a realidade da administração pública federal. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 11(2), 22-27. Recuperado de <http://anesp.org.br/respvblica/2014/2/22/vol-11-no-2>
- Camões, M. R. S., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3), 1-23. Recuperado de <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal* (Cadernos Enap, 45). Brasília, DF: Enap. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Carmel, IN: Sams Publishing.
- Corrêa, I., Camões, M., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Schuster, C. (2020). Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 71(3), 476-503. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3408>
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied*

- Psychology*, 86(3), 499-512. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dharmawan, A. H., Affandi, M. J., Hubes, A. V., & Rusdi, M. (2015). Employee turnover intentions in Indonesian banking. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 38(1), 31-36.
- Elvira, E. E. S., & Bruno-Faria, F. (2021). Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: The case of Brazilian Federal Service. *Revista do Serviço Público*, 72(Special), 88-115. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.ib.5941>
- Equeter, E., Jepsen, D., & Hellemans, C. (2017). Are employees more mobilized after job mobility? *Journal of Career Assessment*, 26(3), 476-487. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1069072717714542>
- Esteve, M., Schuster, C., Albareda, A., & Losada, C. (2017). The effects of doing more with less in the public sector: Evidence from a large-scale survey. *Public Administration Review*, 77(4), 544-553. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12766>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2019). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6-46. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Guo, Y., Kang, H., Shao, B., & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high. *Personnel Review*, 48(3), 784-798. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0205>
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215-38. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/009102601104000303>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2016). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivation on burnout and turnover intention in the public sector. *International Journal of Manpower*, 19(3), 486-500. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Lane, J. E. (2005). *Public administration and public management: the principal-agent perspective*. London, UK: Taylor & Francis.
- Laukkanen, M. (1998). Conducting causal mapping research opportunities and challenges. In C. Eden, & J. C. Spender (Orgs.), *Managerial and organizational Cognitions: theory, methods and research* (pp. 168-191). London, UK: Sage.
- Llorens-Gumbau, S., & Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research*, 1(1), 3-11. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001>
- Lopez, F. G., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2015). Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999-2013). In F. G. Lopez (Org.), *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília, DF: Ipea.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M., & Hammerschmid, G. (2013). Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2018). Ethical leadership, work meaning-fulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>

- Noesgaard, M. S., & Hansen, J. R. (2017). Work engagement in the public service context: The dual perceptions of job characteristics. *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1047-1060. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1318401>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Lead-engage-perform: public sector leadership for improved employee engagement and organisational success*. Paris, France: Autor. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/pem/discussion-paper.pdf>
- Oliveros, V., & Schuster, C. (2017). Merit, tenure, and bureaucratic behavior: evidence from a conjoint experiment in the Dominican Republic. *Comparative Political Studies*, 51(6), 1-34. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0010414017710268>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/976618>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40802365>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pruitt, J., & T. Adlin. (2006). *The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design*. Burlington, NJ: Morgan Kaufmann.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2013). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the healthy & resilient organization (hero) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33(2), 151-165. Recuperado de <https://doi.org/10.1174/021093912800676420>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Swan, J. (1997). Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, 8(2), 183-198. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0050>
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: the role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277-302. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Verbeeten, F. H., & Spekle, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public Administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

### Marizaura Reis de Souza Camões



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

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). E-mail: marizaurareis@gmail.com

### Adalmir de Oliveira Gomes



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

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Professor Associado da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: adalmir@unb.br

### Bruno Rizardi



<https://orcid.org/0009-0007-4847-2700>

Especialista em gestão de projetos pela Universidade de São Paulo (USP); Mestrando em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: brunomrizardi@gmail.com

### Joselene Lemos



<https://orcid.org/0009-0006-6920-7941>

Especialista em Gestão de Pessoas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Técnica em Assuntos Educacionais da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). E-mail: joselene.lemos@enap.gov.br

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Marizaura Reis de Souza Camões:** Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

**Adalmir de Oliveira Gomes:** Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

**Bruno Rizardi:** Metodologia (Suporte).

**Joselene Lemos:** Metodologia (Suporte).