

## CAPÍTULO 14

# IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: REALIDADE E POSSIBILIDADES



<https://doi.org/10.22533/at.ed.4181125060315>

Data de aceite: 25/04/2025

**Júlia Angst Coelho**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia Must University Porto Alegre – RS  
<https://orcid.org/0009-0007-6775-8851>

**RESUMO:** O estudo aborda o engajamento no trabalho, diferenciando-o da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional, destacando sua importância como preditor de saúde e produtividade. Ganhando força com estudos conduzidos a partir dos anos de 1990, o engajamento é definido como o nível de envolvimento físico, emocional e cognitivo do trabalhador com suas atividades laborais, manifestando-se em vigor, dedicação e absorção. A pesquisa utiliza uma metodologia bibliográfica baseada em buscas no sistema de descoberta SABi+, focando em artigos de periódicos entre 2019 e 2024. No contexto do serviço público, os servidores enfrentam desafios como escassez de recursos e uma imagem pública negativa, mas são motivados por um senso de

missão e preferências por recompensas intrínsecas. O estudo propõe intervenções específicas para aumentar o engajamento dos servidores públicos, incluindo *feedback* imediato e tangível, promoção de desafios alinhados às competências, maior autonomia, oportunidades de escolha, transparência na gestão, fortalecimento de relacionamentos, desenvolvimento global e criação de um ambiente de segurança psicológica. Conclui-se que ações direcionadas, considerando as particularidades do serviço público, são essenciais para melhorar o desempenho e o bem-estar dos servidores, destacando a relevância do engajamento como um fator chave para a eficácia e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Engajamento no Trabalho. Serviço Público. Propostas de Ação.

**IMPORTANCE OF ENGAGEMENT IN PUBLIC SERVICE: REALITY AND POSSIBILITIES**

**ABSTRACT:** The study addresses work engagement, differentiating it from job

satisfaction and organizational commitment, highlighting its importance as a predictor of health and productivity. Gaining traction with studies conducted from the 1990s onwards, engagement is defined as the level of physical, emotional, and cognitive involvement of the worker with their work activities, manifesting in vigor, dedication, and absorption. The research uses a bibliographic methodology based on searches in the SABi+ discovery system, focusing on journal articles between 2019 and 2024. In the context of public service, public servants face challenges such as resource scarcity and a negative public image but are motivated by a sense of mission and preferences for intrinsic rewards. The study proposes specific interventions to increase the engagement of public servants, including immediate and tangible feedback, promotion of challenges aligned with competencies, greater autonomy, opportunities for choice, management transparency, strengthening relationships, global development, and creating an environment of psychological safety. It concludes that targeted actions, considering the particularities of public service, are essential to improve the performance and well-being of public servants, highlighting the relevance of engagement as a key factor for the effectiveness and quality of the services provided to society.

**KEYWORDS:** Work Engagement. Public Service. Action Proposals.

## INTRODUÇÃO

O tema do engajamento no trabalho pode por muitas vezes ser confundido com outros construtos, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Embora ambos sejam relevantes para as organizações, o engajamento no trabalho possui importância e significados distintos.

As primeiras pesquisas sobre o tema remontam à década de 1990 (Costa, Paiva, & Rodrigues, 2022). De forma simplista, o engajamento diz respeito ao nível de envolvimento físico, emocional ou cognitivo do trabalhador com seu trabalho.

Sua importância reside no fato ser um importante preditor de saúde no trabalho bem como de produtividade. Embora o engajamento relate-se, de fato, com vários temas dentro da área organizacional, o questionamento sobre até que ponto a empresa deve influenciar a subjetividade do trabalhador também é genuíno (Barbosa, 2014).

Assim, levando em conta tais peculiaridades, este trabalho tem como objetivo investigar, tendo por base fontes bibliográficas, como o engajamento no trabalho insere-se na esfera do serviço público. Também tem como objetivo apresentar propostas específicas para este setor, levando em conta algumas de suas especificidades, mas também considerando que tais especificidades são parte das limitações das propostas, visto que não serão aplicáveis a qualquer e todo contexto.

Para este trabalho, em que foi feito um estudo bibliográfico, foi usada a seguinte metodologia: procedeu-se a uma busca no serviço de descoberta (SABi+) do sistema bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A escolha por este serviço de descoberta ocorreu por fatores de conveniência à autora, uma vez que ela é

servidora de biblioteca da universidade, tendo facilidade de acesso a tais recursos. Os serviços de descoberta de bibliotecas possuem a conveniência adicional de fazerem buscas em diversas bases e catálogos aos quais a universidade possui acesso, a partir de uma única interface. Assim, utilizando-se da opção “busca avançada”, adotou-se o descriptor “engajamento no trabalho” (escrito entre aspas, a fim de obter um retorno exato do termo). Optou-se por buscar apenas na base de artigos de periódicos, obtendo-se, dessa forma, 376 itens como resultado. A seguir, aplicaram-se os filtros de “data de publicação”, restringindo os resultados para o período de 2019 a 2024; aplicou-se também o filtro “idioma”, selecionando-se a opção “português”, restando então 205 trabalhos. Por ainda tratar-se de um grande número de resultados, levando em conta a natureza do trabalho ora apresentado, a opção por aplicar mais uma restrição de busca: determinou-se ao serviço de descoberta que apenas apresentasse resultados cujo termo “engajamento no trabalho” fosse apresentado no título do artigo, obtendo então 54 resultados. A partir disso, procedeu-se à leitura de títulos e resumos, selecionando os de maior adequação para este trabalho. Observa-se que o termo “serviço público” ou “servidores públicos” não foi aplicado à busca, uma vez que se julgou importante obter resultados mais gerais para enriquecimento do aprendizado da autora.

Quanto à estrutura, o trabalho está assim distribuído: Introdução, em que se apresenta a relevância do engajamento no trabalho, os objetivos e a metodologia; desenvolvimento, representado por três seções denominadas “Engajamento no Trabalho”, “Serviço Público” e “Importância de Ações e Intervenções na Esfera Pública: um Olhar para as Possibilidades”; e Considerações Finais, em que os objetivos são avaliados e retomados.

## ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Como mencionado anteriormente, o construto engajamento no trabalho pode ser confundido com a satisfação no trabalho ou com o comprometimento organizacional, pois de fato há uma similaridade aparente entre os conceitos (Camões & Gomes, 2021). Além disso, os três são tipos de vínculo entre trabalhadores e sua atividade profissional (Mezzomo, Andric & Gonçalves, 2023). De forma sucinta, a satisfação no trabalho diz respeito a um julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho, envolvendo condições como salário, desempenho na carreira, sucesso em geral etc.). Já o comprometimento organizacional diz respeito ao apego, ao envolvimento e à identificação do trabalhador com a própria organização em que atua, bem como aos seus valores e objetivos (Mariano & Moscon, 2018 como citado em Costa, Paiva, & Rodrigues, 2022), e não exatamente com suas atividades (Meyer & Allen, 1991 como citado em Camões & Gomes, 2021).

Com a apresentação das definições de engajamento no trabalho, as diferenças perante seus conceitos correlatos tornam-se mais evidentes. Embora não haja consenso sobre seu conceito, pode-se dizer que o engajamento se refere a um estado de espírito positivo, de entusiasmo, contentamento e gratificação para com as atividades de trabalho.

Manifesta-se em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Um trabalhador engajado apresenta mais motivação, propensão ao aprendizado e à inovação e a menos erros durante suas atividades (Mezzomo, Andric & Gonçalves, 2023). O engajamento guarda uma forte associação com bom desempenho individual, produtividade, satisfação de clientes e lucros mais altos (Camões & Gomes, 2021), por isso é benéfico tanto ao indivíduo quanto à organização. As dimensões da produtividade e do bom desempenho, especialmente, tornam mais claras as diferenças entre o engajamento e a satisfação, uma vez que a primeira não prediz bons resultados do mesmo modo que o engajamento (Camões & Gomes, 2021).

Importante mencionar que o conceito de engajamento no trabalho situa-se em um espectro que diz respeito ao nível de envolvimento de uma pessoa com suas atividades laborais, e que no lado oposto desse espectro, em um *continuum*, está a adição ao trabalho e todos os seus malefícios adjacentes, tais como a Síndrome de *Burnout* (Obregon et al., 2021). O envolvimento positivo no âmbito do engajamento prediz a satisfação e o comprometimento profissional, conforme estudos levantados por Mezzomo, Andric & Gonçalves (2023), e leva à saúde, ao bem-estar e ao desempenho satisfatório.

Talvez o aspecto mais positivo do engajamento se refira ao fato de ele ser um importante preditor de saúde no trabalho. Mezzomo e colaboradores (2023) e Camões & Goes (2021) relatam que trabalhadores engajados significa trabalhadores com saúde e bem-estar e, como já mencionado, com melhor desempenho e comprometimento com a organização.

Com tudo de positivo que este construto parece trazer ao mundo do trabalho, importa levantar um certo contraponto. No artigo de Barbosa (2014), consegue-se perceber que o engajamento subjetivo, como denominado no texto, de fato guarda relação com diversos assuntos e funções da área organizacional. Porém, um questionamento relevante diz respeito a influência da empresa na subjetividade do trabalhador (e até que ponto isso é bom e genuíno), a substituição da coerção e do autoritarismo da era fordista/taylorista pela dominação simbólica (“regime de empresa”, segundo Deleuze), assim como a constante convocação à individualização do sujeito trabalhador (representada por termos como trabalhador como “empreendedor de si mesmo”, autogestão, autorresponsabilidade, empregabilidade etc.) e a busca por fusão de vida profissional com pessoal.

## SERVIÇO PÚBLICO

Os servidores públicos transitam, perante a opinião pública, entre uma imagem que perpassa as ideias de inficiência e de privilégios, segundo o senso comum. Nas palavras de Santana (2022), os servidores públicos normalmente são utilizados por parte da sociedade e dos meios de comunicação como bodes expiatórios de todos os problemas da gestão pública. Nesta visão, o serviço público seria oneroso, lento e pouco eficiente.

Com este cenário em vista, é previsível que a autoimagem do servidor não seja das melhores. Além disso, das questões que cercam sua própria pessoa e sua atividade laboral, o trabalhador do serviço público precisa lidar diariamente com escassez de recursos (humanos, financeiros e materiais) para o pleno exercícios de suas atividades.

Apesar das adversidades, alguns benefícios, vistos pela maioria da população como de grande valor, ainda atraem pessoas para as seleções via concurso público. A estabilidade, a trajetória de certa maneira previsível e a aposentadoria, segundo Silva et al. (2023) ainda despertam o interesse dos aspirantes a uma vaga pública.

Contudo, ainda que em meio a todo esse cenário adverso, estudos apontam achados interessantes no que se refere aos vínculos e às motivações dos servidores. Mavigno & Mainardes (2021), por exemplo, coletaram estudos que apontam as características únicas dos servidores públicos, que seriam diversas daquelas dos trabalhadores privados, como motivação orientada por um senso de missão e preferência por recompensas intrínsecas em vez de extrínsecas. Além disso, os servidores seriam movidos por forte desejo de servir à sua comunidade e por promover o interesse público.

Dessa maneira, considerando a diversidade de elementos positivos e negativos que cercam o fazer do servidor público, bem como sua peculiaridade em relação aos trabalhadores do setor privado, julga-se relevante apresentar uma série de propostas específicas para este setor, que possam alavancar seu engajamento no trabalho.

## **IMPORTÂNCIA DE AÇÕES E INTERVENÇÕES NA ESFERA PÚBLICA: UM OLHAR PARA AS POSSIBILIDADES**

Como mencionado anteriormente, existem características particulares relacionadas ao servidores públicos no mundo do trabalho. O servidor, via de regra, apresenta comportamentos diversos daqueles apresentados pelo empregado de empresas privadas (Mavigno & Mainardes, 2021). Por vezes, as mudanças promovidas na administração pública nas últimas décadas, tendem a focar na modernização gerencial, sem a devida atenção à gestão de pessoas, conforme relatado por Mavigno & Mainardes (2021). Ainda conforme estes autores encontraram na literatura, os servidores divergem em relação a seus pares do setor privado quanto a valores de trabalho, formas preferenciais de recompensa e interesses (tendem a interessar-se mais por objetivos altruístas, ideológicos e coletivos).

Assim, propostas que visem ao aumento do engajamento de trabalhadores do setor público justificam-se nestas diferenças e particularidades. Porém, mesmo partindo de um ponto mais específico (“servidores públicos”), é preciso considerar os contextos cultural, social e organizacional dos servidores em questão, como afirmam Camões & Goes (2021). Fatores como esfera da administração (municipal, estadual ou federal), tipo de poder governamental (executivo, legislativo ou judiciário) e de cargo (efetivo ou comissionado,

com função gratificada ou não) representam imensas diferenças na atividade laboral. Portanto, esta seria uma limitação deste artigo para a aplicação das propostas.

Além de individualizar propostas para um nicho específico a fim de obter mais sucesso em sua aplicação, as propostas para aumento de engajamento de servidores públicos justificam-se a partir das próprias definições de engajamento. Por exemplo, trabalhadores com mais saúde mental geram menos absenteísmo e menos afastamentos por adoecimento. Além disso, como o estado emocional do trabalhador engajado é melhor e mais entusiástico do que o não engajado, o que leva a melhor desempenho, isto automaticamente levaria à prestação de um serviço melhor e mais qualificado ao cidadão e à sociedade como um todo.

Desse modo, este artigo tomou como base um estudo conduzido com servidores federais, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (Enap, 2022). A partir dele, o artigo propõe as seguintes ações e intervenções com o objetivo de engajar os servidores no trabalho por meio do aumento de *confiança* entre as partes:

- *Feedback*: Incluir na rotina sessões voltadas para reconhecimento de conquistas; o *feedback* deve ser feito no momento certo (logo após metas atingidas), tangível (relativo a um fato específico) e pessoal (o servidor deve ser nomeado, de preferência, em público).

- *Desafios*: promover desafios aos servidores que sejam alinhados às suas competências. Oportunizar atividades e metas desafiadoras, de modo que o servidor perceba que está sendo desafiado a criar e executar algo, mas não *pressionado*. Isso revela-se particularmente importante na medida em que, por vezes, a carreira do servidor tende à estagnação, devido às próprias características do serviço público. O fato de serem propostos desafios pode ser importante combustível gerador de motivação.

- *Autonomia*: Oferecer ao servidor a oportunidade de se autogerenciar, apresentando resultados, mas sem direcionamento rígido sobre métodos, ferramentas e modos de fazer.

- *Escolhas*: oferecer ao trabalhador a oportunidade de escolher dentre determinados projetos do seu setor ou área.

- *Transparência*: transmitir aos servidores da equipe informações sobre a gerência da unidade, de forma simples e direta, de modo que todos se inteirem sobre o que ocorre.

- *Relacionamentos*: promover relacionamentos sociais no ambiente de trabalho, por meio de atividades em grupo.

- *Desenvolvimento*: encorajar que os membros da equipe se desenvolvam globalmente, e não apenas por meio de educação formal. Isso inclui aprimoramento social, psicológico e até físico.

- *Vulnerabilidade*: criar um ambiente de segurança psicológica é o ponto alto do desenvolvimento da confiança entre os membros da equipe. De uma maneira tal que os servidores possam expressar suas vulnerabilidades - por meio de pedidos de ajuda, por

exemplo - , possam expressar verbalmente o que pensam e sintam-se dispostos a assumir riscos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o engajamento no trabalho no contexto do serviço público, destacando suas diferenças em relação à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional. A análise bibliográfica revelou que o engajamento é um importante preditor de saúde e produtividade, com manifestações em vigor, dedicação e absorção. No serviço público, os servidores enfrentam desafios únicos, mas são motivados por um senso de missão e recompensas intrínsecas. Propostas específicas para aumentar o engajamento, como *feedback*, autonomia e desenvolvimento, são essenciais para melhorar o desempenho e o bem-estar dos servidores. Quanto aos objetivos, o trabalho demonstrou a relevância de ações direcionadas para fortalecer o engajamento no serviço público, considerando suas particularidades, bem como elencou propostas específicas de engajamento para este público.

Em relação às limitações do artigo, aponta-se o fato de as propostas de aumento de engajamento serem baseadas em estudo conduzido com servidores públicos federais, o que pode reduzir sua eficácia com servidores de outras esferas e poderes.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, A.M.S. (2014). Engajamento subjetivo e organização flexível do trabalho: o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense. *Revista Sociedade e Estado*, 29(1), 225-253. doi: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922014000100012>
- 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). Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351566982005>.
- Costa, S.D.M., Paiva, K.C.M., & Rodrigues, A.L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 470-482. doi: 10.1590/1679-395120210123
- Escola Nacional de Administração Pública (Enap) (2022). *Como promover a confiança do time e o engajamento das pessoas?* [painel]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/engajamento>
- Mavigno, F.C.A., & Mainardes, E.W. (2021). Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. *RGO: Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 229-245. doi: 10.22277/rgo.v14i3.5325
- Mezzomo, V.B., Andric, J.T., & Gonçalves, J. (2023). Antecedentes e consequentes do engajamento no trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Summa Psicológica UST*, 20(2), 60-69. doi: <https://doi.org/10.18774/0719-448X.2023.20.553>.

Obregon, S.L., Schwaab, K.S., & Lopes, L.F.D., & Ceretta, P.S. (2021). Engajamento no trabalho e síndrome de *burnout*: uma análise estrutural com abordagem quantitativa. *Revista Alcance*, 28(1), 67-81. doi: 10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p67-81

Santana, R. (2022). A proposta de emenda constitucional 32/2020 e suas implicações na prestação do serviço público. Trabalho de conclusão de curso de especialização, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001145925&loc=2022&l=3f778a6cdb5eee4b>

Silva, D.O., Lima, T.C.B., Pontes, E.S., & Araujo, R.A. (2023). Permanência e entrincheiramento na carreira de servidores públicos. *Revista Expectativa*, 22(4), 26-48. doi: 10.48075/revex.v22i4.29813.