



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

LAVINIA FRANCIELE TORRALVO PERUSSOLO

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: Um Estudo em uma
Organização Pública Federal**

Brasília – DF

2021

LAVINIA FRANCIÉLE TORRALVO PERUSSOLO

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: Um Estudo em uma Organização Pública
Federal**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a Tatiane
Paschoal

Brasília – DF

2021

LAVINIA FRANCIELE TORRALVO PERUSSOLO

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: Um Estudo em uma Organização Pública
Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Lavinia Franciele Torralvo Perussolo

Doutora, Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Débora Dorneles Barem
Professora-Examinadora

Kenia Luz de Souza
Professora-Examinadora

Brasília, 21 de maio de 2021.

AGRADECIMENTOS

Sou grata à minha família e ao meu namorado pelo apoio que me deram durante todo o período deste curso.

Deixo um agradecimento especial a minha orientadora, Doutora Tatiane Paschoal, pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao meu trabalho.

Também quero agradecer à Universidade de Brasília e a todos os professores com os quais tive contato, e que me propiciaram um ensino público de grande qualidade.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar fontes do engajamento no trabalho sob a ótica de servidores de um Órgão Público Federal e, para isso, foram identificadas situações de trabalho potencialmente promotoras de engajamento e foram descritas as melhores experiências de trabalho no Órgão. Foi aplicado um questionário online em uma organização pública federal, localizada no Distrito Federal, com aproximadamente 2000 servidores estatutários. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa, recorte transversal e a análise do *corpus textual* foi feita a partir do software Iramuteq. Ao todo, a pesquisa atingiu 282 participantes. Em relação às melhores experiências de trabalho no Órgão, descaram-se as classes temáticas: sentir-se útil e importante para o Órgão e para a sociedade; participar de projetos de impacto e de equipes inspiradoras; e exercer função com a qual se identifica. Em relação às fontes de engajamento vivenciadas pelos servidores entrevistados deste Órgão, destacaram-se: participar de elaboração de projetos/tarefas com impacto social; sentir-se útil, importante e valorizado; e encontrar suporte de colegas e chefias. Tais achados vão ao encontro dos modelos explicativos de engajamento existentes na literatura científica, apontam especificidades dos servidores públicos e oferecem um ponto de partida para os gestores públicos pensarem em intervenções voltadas à promoção de engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho. Experiências de Engajamento. Engajamento no Setor Público.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização	7
1.2	Formulação do Problema	9
1.3	Objetivo Geral.....	9
1.4	Objetivo Específico	9
1.5	Justificativa	10
2	REVISÃO TEÓRICA	11
2.1	O que é o Engajamento no Trabalho?.....	11
2.2	Fontes de Engajamento no Trabalho.....	13
3	METODOLOGIA	17
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	17
3.2	Participantes do Estudo.....	17
3.3	Instrumentos de Pesquisa	18
3.4	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	18
4	RESULTADOS e DISCUSSÃO.....	20
4.1	Melhores experiências de trabalho no órgão.....	21
4.2	Fontes do engajamento no trabalho no órgão.....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS.....	26
	Apêndice A - Questionário.....	29

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Para Tachizawa et al (2008), as práticas atuais de Gestão de Pessoas são resultado de um processo histórico oriundo das necessidades das organizações em compreender o fator humano no trabalho e traduzi-lo em ações gerenciais efetivas, as quais agreguem valor à organização em forma de incremento no desempenho individual e organizacional. As organizações têm sofrido constante pressão do meio externo para manterem-se atualizadas e competitivas, o que as força, frequentemente, a revisar sua maneira de gerir pessoas.

Concomitantemente, as transformações tecnológicas têm gerado alterações nas condições de vida e afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas no ambiente laboral. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas possui a missão de conciliar as expectativas da organização e dos indivíduos. Se por um lado a organização espera que as pessoas atinjam o desempenho necessário para o sucesso organizacional, por outro as pessoas possuem expectativas pautadas na sua realização pessoal e profissional. (DUTRA et al, 2017)

O trabalho fornece insumo para a sobrevivência humana e determina o status do indivíduo perante a sociedade, bem como, auxilia na definição de sua própria identidade e estreita as relações interpessoais. Para Dessen & Paz (2010), uma vez que se compreende a atividade laboral como parcela significativa da vida de um indivíduo, é possível inferir que sua qualidade de vida também está fortemente conectada a como ele se sente dentro do trabalho.

Para Giacomoni (2004), ao debruçar-se nas fontes de felicidade no trabalho e não nas causas de mal-estar, opta-se por uma tendência e possibilidade de focar na promoção efetiva de bem-estar e não apenas na mitigação de problemas causados pelo ambiente de trabalho. Como alternativa, Majuro et al (2007) destaca que a Psicologia Positiva sugere uma abordagem centrada na melhora da qualidade de vida a partir das experiências e características positivas do indivíduo e das organizações.

Embora seja observado maior número de pesquisas relacionadas ao estresse e esgotamento físico e mental causado pelo trabalho, atualmente, observa-se

crescimento na quantidade de pesquisas com foco nas vivências positivas referentes, por exemplo, à realização pessoal, emoções e afetos positivos no trabalho (PASCHOAL et. al., 2013). Trata-se de campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas por possibilitar a criação de um ambiente de trabalho agradável, que impacte positivamente na realização pessoal do indivíduo e que viabilize a diminuição nas taxas de absenteísmo e rotatividade e melhore o desempenho no trabalho (DANNA & GRIFFIN, 1999; WARR, 2007 apud DESSEN; PAZ, 2010).

Com advento da modernidade, tem havido uma pressão para mudanças nos modelos tradicionais de trabalho, caracterizados por um ambiente organizacional estável, uniforme, duradouro e pouco flexível ou variável. As mudanças no mundo do trabalho demandam a atenção para as variáveis psicológicas no contexto laboral. Hoje se exige mais do que apenas execução ágil de tarefas pelo empregado. Para progredir profissionalmente, a pessoa necessita também do desenvolvimento de capacidades psicológicas, tais quais: assertividade, desenvoltura ao comunicar-se, iniciativa, autocontrole, resiliência, entre outros. Para tanto, o engajamento revelou-se como fenômeno crucial tanto do ponto de vista organizacional, para oferecer suporte e sucesso organizacional, quanto do ponto de vista pessoal, por estar associado à felicidade e realização profissional (SCHAUFELI, 2013).

Segundo Bakker (2011), trabalhadores engajados contribuem positivamente no resultado organizacional devido à sensação de pertencimento ao trabalho. Assim, observa-se maior dedicação e imersão em suas atividades. Para Oliveira e Rocha (2017), as diferenças individuais interferem no nível de engajamento, isto é, trabalhadores mais positivos em relação a si mesmos, não somente em relação ao trabalho ou a tarefa desempenhada, são mais engajados.

No serviço público não é diferente. Para Nogueira e Santana (2015), apesar de se tratar de outra esfera, as teorias e conceitos da Gestão de Pessoas se aplicam plenamente a ambos os casos. Além disso, o movimento da Nova Administração Pública, acelerou a transposição de práticas e ferramentas de gestão pessoas do setor privado para o setor público (BERGUE, 2010). Por outro lado, cabe salientar que o serviço público brasileiro possui características de funcionamento e características culturais muito específicas, que o diferenciam do setor privado. O serviço público brasileiro ainda é visto com traços burocráticos e paternalistas (REZENDE, 2009). Outro ponto importante é que a própria missão das organizações públicas é diferente das organizações privadas, pois tem o seu papel social e a

ênfase no cidadão como princípio central. Para complementar, Paschoal e Flores (2016) conduziram pesquisa sobre as motivações para ingresso no serviço público e os resultados revelaram que os profissionais buscam principalmente estabilidade e remuneração.

Embora seja possível transferir achados da psicologia e da gestão de pessoas referentes ao setor privado para o contexto do setor público, estudos sobre qualidade de vida no trabalho e bem-estar, ambas variáveis associadas ao engajamento, mostram que existem peculiaridades que devem ser levadas em conta no serviço público (FERREIRA, 2017). De um modo geral, a literatura internacional tem sido consistente em indicar variáveis relacionadas aos recursos de trabalho, que abarcam o suporte organizacional para o desempenho, práticas de reconhecimento, e autonomia para execução do trabalho, como fontes do engajamento (SCHAUFELI, 2013). E quando se consideram as características culturais e estruturais das organizações públicas, quais seriam as fontes?

1.2 Formulação do Problema

Como base no exposto e considerando as particularidades do serviço público, levanta-se a pergunta: Quais situações específicas do trabalho no setor público que podem ser reconhecidas pelos servidores como fonte de engajamento?

Ao se reconhecer a importância das pessoas no contexto organizacional, bem como a satisfação no trabalho como parte da realização pessoal do indivíduo e a possibilidade de evolução no desempenho individual com a promoção de práticas gerenciais pautadas no bem-estar e no engajamento, torna-se evidente a necessidade de investigação de vivências precursoras do engajamento no trabalho.

1.3 Objetivo Geral

Identificar fontes do engajamento no trabalho sob a ótica de servidores de um Órgão Público Federal.

1.4 Objetivo Específico

Sob a ótica de servidores de um Órgão Público Federal:

- Identificar situações de trabalho potencialmente promotoras de engajamento;
- Descrever as melhores experiências de trabalho no Órgão;

1.5 Justificativa

O presente estudo, de natureza exploratória e qualitativa pode oferecer contribuições nos âmbitos científico e institucional.

No âmbito científico, estudos baseados nas vivências positivas de engajamento são menor número no campo da saúde e bem-estar no trabalho. Trata-se de um tema fértil, como indica Paschoal et al (2013), Dessen e Paz (2010) e Oliveira e Rocha (2017). A lacuna de pesquisa que o presente estudo tenta preencher envolve a necessidade de extensão de estudos com viés positivo no serviço público federal (OLIVEIRA & ROCHA, 2017; FERREIRA et al, 2009). Na medida em que se explorar as experiências de engajamento em servidores, será possível identificar particularidades e propor possibilidades de intervenções e pesquisas futuras.

Em termos práticos, ressalta-se a possibilidade desta pesquisa servir de insumo para discussão em relação a políticas ou ações voltadas à promoção de bem-estar e engajamento no trabalho na Gestão de Pessoas no referido Órgão. Além disso, o próprio tema da QVT e do bem-estar em órgãos públicos brasileiros permanece pouco explorado (FERREIRA et. al., 2009).

Em relação à forma como o conteúdo deste trabalho será apresentado, o capítulo 2 deste trabalho aborda a revisão de literatura sobre engajamento. O capítulo 3 trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. O capítulo 4 trata da apresentação e a discussão dos resultados. No capítulo 5, são indicadas as considerações finais do trabalho, suas limitações e sugestão de pesquisas futuras sobre o tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

Como destacado por Dutra et al. (2017), a influência positiva do fator humano no sucesso organizacional tem sido amplamente retratada na literatura de Comportamento Organizacional. E, devido à competitividade incessante que força as empresas a revisarem suas práticas gerenciais de Gestão de Pessoas frequentemente, observa-se a tendência maior em propiciar, cada vez mais, um ambiente de trabalho mais colaborativo e aberto ao diálogo sobre relações psicológicas no trabalho, afetivas e cognitivas (DUTRA & COMMUNI, 2010, apud MARTINS, 2015).

O perfil profissional esperado pelas organizações é composto por “pessoas proativas, que assumem pessoalmente a responsabilidade por seu desenvolvimento profissional e mantêm dentro de si o compromisso com os padrões elevados de desempenho” (SIQUEIRA, 2014). Tal perfil corresponde ao de indivíduos engajados.

Uma vez compreendido que os aspectos positivos das relações psicológicas no trabalho são propulsores de felicidade e bem-estar para o trabalhador, atrelado à percepção das organizações de que o estímulo de atitudes e comportamentos positivos geram maior desempenho, o conhecimento de suas propensões e antecedentes auxilia a organização a desenvolver dispositivos gerenciais apropriados para elevação do bem-estar do indivíduo e, por conseguinte, de seu engajamento no trabalho (SILVA et al., 2010; MARTINS, 2015).

A seguir, são apresentadas as principais definições adotadas pela comunidade acadêmica e as fontes de engajamento no trabalho.

2.1 O que é o Engajamento no Trabalho?

Na década de 1990, o tema engajamento no trabalho foi fomentado pela crescente onda de pesquisas no campo da psicologia positiva. Oliveira e Rocha (2017) destacam que há inúmeras definições de engajamento no trabalho na literatura especializada. Em comum, existe a ideia de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. As referidas autoras também demonstraram que as diferenças individuais interferem no nível de engajamento, isto é, trabalhadores mais positivos em relação a si mesmos,

não somente em relação ao trabalho ou a tarefa desempenhada, são mais engajados.

Para se compreender melhor o engajamento no trabalho, é necessário conhecer o *burnout*, uma vez que a literatura a respeito do tema encontra-se frequentemente atrelada a ele – em função da oposição entre os dois termos proposta por Maslach e Leiter (1997), os quais sugeriram a escala *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, em 1996, para medir o nível de *burnout* em um indivíduo. Resumidamente, a síndrome de *burnout* é a consequência da exposição prolongada dos indivíduos a agentes estressantes, os quais se mostram exaustos, cínicos e pouco eficazes. Enquanto indivíduos engajados se mostram enérgicos, envolvidos e eficazes. (SIQUEIRA, 2014; GODIM & SIQUEIRA, 2014).

Kahn (1990) publicou o primeiro artigo científico sobre engajamento e desengajamento, os quais relacionou às condições de trabalho, e identificou o engajamento como a expressão física, cognitiva, emocional e mental em prol da execução de atividades de trabalho, ocorridas devido ao sentimento de identificação do indivíduo com a tarefa.

Para Bakker (2011), trabalhadores engajados contribuem positivamente no resultado organizacional devido à sensação de pertencimento ao trabalho. Assim, observa-se maior dedicação e imersão em suas atividades. Segundo Bakker & Albrecht (2018, p.4):

É altamente desejável que as organizações públicas e privadas contemporâneas tenham funcionários engajados porque o engajamento demonstrou coincidir com altos níveis de criatividade, desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e satisfação do cliente.

De forma a complementar, Siqueira (2014) afirma que o engajamento influencia positivamente tanto o trabalhador quando a organização, pois, enquanto o primeiro beneficia-se com a possibilidade de desenvolvimento pessoal, o segundo, com desempenho.

Schaufeli (2018) destaca que o engajamento no mundo corporativo é compreendido como a fusão de três conceitos correlatos: satisfação no trabalho; comprometimento organizacional; e comportamento extrapapel. Schaufeli exemplifica que, para a empresa americana de consultoria de gestão de pessoas Hewitt, esses conceitos são expressos pelo funcionário a partir de comportamentos específicos como: falar de forma positiva da organização; permanecem na

organização apesar de ter outras oportunidades de trabalho; e empreendem esforços além do que demanda a função, com horas extras e demonstração de iniciativa.

Schaufeli (2013) detalha outro conceito para engajamento, mais refinado e amplamente aceito na literatura organizacional – o qual surgiu em 2002 em conjunto com Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker – que abarca um estado mental positivo caracterizado por:

- Vigor: explicitado por altos níveis de energia física e mental na execução de tarefas de trabalho;
- Dedicção: caracterizada por alto grau de envolvimento;
- Absorção: a qual se refere a grande concentração na execução de atividades de trabalho.

Assim, resume Schaufeli (2018), o engajamento pode ser compreendido com um estado psicológico apresentado em expressões comportamentais.

Com base nas propostas apresentadas, na presente pesquisa o engajamento no trabalho foi definido como “estado positivo afetivo-motivacional de alta energia combinado com altos níveis de dedicação e um forte foco no trabalho”. (SCHAUFELI, 2013; BAKKER & ALBRECHT, 2018).

2.2 Fontes de Engajamento no Trabalho

Uma vez que se reconhece que engajamento dos funcionários é vital para a sobrevivência de uma organização, surge a necessidade de mapear suas fontes. Dessa forma, é possível pensar em ferramentas voltadas à melhoria nas condições de trabalho, aumento da satisfação e do envolvimento dos trabalhadores, o que pode resultar em uma força de trabalho mais produtiva e engajada (WALKER, 2016).

Para Bakker & Demerouti (2014 e 2017) *apud* Bakker & Albrecht (2018), uma das formas mais usadas para explicar o engajamento no trabalho é teoria das demandas e dos recursos de trabalho (*job demands-resources* ou JD-R), a qual propõe que a mescla entre características do trabalho e os recursos organizacionais e pessoais resulta em maiores ou menores níveis de burnout ou engajamento do indivíduo.

Conforme descrito Bakker & Sanz-Vergel (2013) Tadic et al. (2015) *apud* Bakker & Albrecht (2018), de acordo com teoria JD-R, é mais provável surgir

engajamento e, por consequência maior desempenho, quando o empregado possui tarefas desafiadoras e, ao mesmo tempo, dispõe dos recursos profissionais e pessoais necessário para execução dessas tarefas. Além disso, funcionários engajados buscam de forma proativa “(...) feedback, suporte e oportunidades para desenvolvimento e para iniciar novos projetos interessantes” (Bakker & Albrecht, 2018, p. 5).

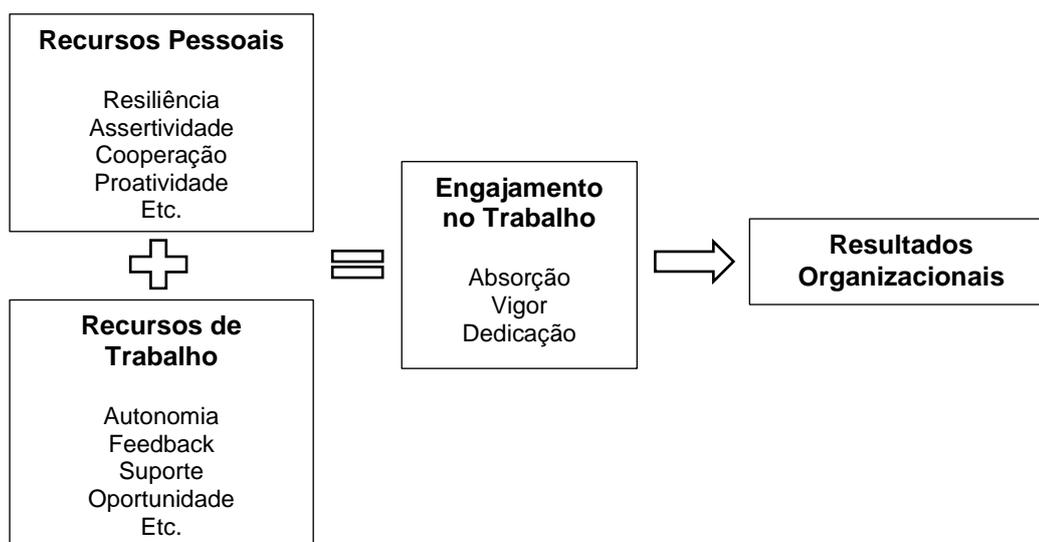


FIGURA 1 – Modelo Teórico de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Adaptado de SCHAUFELI in VAZQUEZ & HUTZ (2018, p. 40)

Em contrapartida, tarefas que apresentam obstáculos durante sua execução, seja pela carência de recursos de trabalho ou pessoais, desproporcionam engajamento e podem levar ao *Burnout*. Schaufeli (2018) ilustra que, por exemplo, uma tarefa pode ser desafiadora, mas não gerar engajamento em função de problemas familiares do funcionário; ou, o funcionário pode não apresentar iniciativa por timidez. Cristian, Garza & Slaughter (2002, apud Schaufeli 2018) retificaram isso a partir de uma metanálise, na qual testaram o conceito de engajamento em relação às características de trabalho e aos recursos pessoais. Também foram acrescentados à pesquisa o conceito de liderança transformacional, devido a seu impacto no exercício do papel e extrapapel e seu impacto no engajamento e no desempenho.

Como pode ser observado até o momento o engajamento no trabalho não é benéfico apenas em nível individual, mas também em nível de equipe com objetivo

de atingir resultados organizacionais. (SCHAUFELI, 2018). Neste contexto, o papel do líder é de suma importância. Um líder engajador se comporta de forma a suprir as necessidades básicas de trabalho de seus liderados, a fim de proporcioná-los maior sensação de vigor, dedicação e absorção, o que gera engajamento (Schaufeli, 2015, apud Rahmadani et al, 2020).

Um estudo longitudinal realizado durante um ano, por Rahmadani et al (2020), em uma empresa do setor agrícola na Indonésia, com 224 funcionários distribuídos em 54 equipes, revelou que uma liderança engajadora é percebida pelos funcionários, gera engajamento e, como isso, proporciona aumento nos indicadores de desempenho, aprendizagem e inovação, em nível individual e de equipe.

Corroborando como visão de que a liderança influencia no engajamento e, por conseguinte, no desempenho, uma pesquisa conduzida por Walker (2016), por meio de entrevista face a face com gerentes de uma empresa de grande porte estadunidense da área de serviços, com objetivo de descobrir quais estratégias líderes de negócio utilizam para aumentar o engajamento de seus funcionários, apontou comunicação como uma das estratégias de aumento de engajamento.

Quanto ao serviço público brasileiro, Jackson Filho (2015) destaca grande desafino entre o desejo do servidor em ser útil para sociedade por meio de sua atuação profissional em contraponto a recursos de trabalho precários disponíveis. Aborda, ainda, o desengajamento proveniente da falta de tais recursos, uma vez que, mesmo esteja empenhado pessoalmente em prestar determinado serviço com qualidade, o servidor vê-se desamparado, o que leva a "(...) processos de adoecimento e de ineficiência dos serviços e das políticas que visam atender". (JACKSON FILHO, 2015, pag. 105).

Quanto às pesquisas sobre a gestão da qualidade de vida no serviço público, segundo Ferreira et al (2009), o que se nota é uma lacuna entre a atividade desempenhada diariamente pelo trabalhador e a participação pontual e repentina em ação promovida com objetivo de afastá-lo do ambiente laboral adoecedor para um momento breve de relaxamento. E concluem, há "nítido descompasso entre problemas existentes e as atividades realizadas, com uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho de viés assistencialista, que tem no trabalhador a variável de ajuste"; e propõe uma nova agenda de pesquisa e de trabalho com uma abordagem de natureza preventiva.

Como apresentado por Lima (2008), os servidores consideram como fontes de bem-estar no trabalho: práticas associadas à valorização e ao reconhecimento, os bons relacionamentos socioprofissionais, trabalho prazeroso, ambiente de trabalho harmônico e cumprimento de prazos de tarefas. Entretanto, a pesquisa de Lima (2008) revelou problemas nas condições e na organização do trabalho e nas relações socioprofissionais; o que provoca impacto na qualidade de vida no trabalho. Além disso, a autora sugeriu a realização de novas pesquisas aplicadas aos Poderes específicos do serviço público com enfoque nesses aspectos.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A presente pesquisa de campo teve caráter exploratório e descritivo, abordagem qualitativa e recorte transversal. E foi realizada em uma organização pública federal, localizada no Distrito Federal, com aproximadamente 2000 servidores estatutários.

3.2 Participantes do Estudo

Quanto aos participantes desse estudo, foram enviadas mensagens com um link de questionário via e-mail a todos os servidores da organização. Um total de 282 foram devolvidos preenchidos. Abaixo seguem as Tabelas com dados referentes a variáveis socioprofissiográficas. A Tabela 1 apresenta dados sobre o sexo. A Tabela 2, sobre o nível educacional dos participantes. As Tabelas 3 e 4 apresentam as informações sobre lotação e distribuição dos cargos, respectivamente.

TABELA 1
Sexo

Sexo	Número de participantes	Percentual
Total	282	100%
Não Respondido	7	2,5%
Feminino	105	37,2%
Masculino	168	59,6%
Prefiro não informar	2	0,7%

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 2
Nível Educacional

Nível Educacional	Número de participantes	Percentual
Total	282	100%
Não Respondido	6	2,1%
Médio	3	1,1%
Superior	47	16,7%
Especialização	169	59,9%
Mestrado	44	15,6%
Doutorado	13	4,6%

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 3
Lotação

Lotação	Número de participantes	Percentual
Total	282	100%
Não Respondido	11	3,9%
Diretoria Geral e órgãos subordinados	128	45,4%
Outros	77	27,3%
Secretaria Geral da Mesa e órgãos subordinados	25	8,9%
Gabinete de Senador	19	6,7%
Comissão Diretora e órgãos subordinados	15	5,3%
Gabinete de Liderança	4	1,4%
Instituto Legislativo Brasileiro	3	1,1%

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 4
Distribuição dos Cargos

Cargo	Número de participantes	Percentual
Total	282	100%
Não Respondido	7	3,2%
Analista	132	46,8%
Técnico	114	40,4%
Consultor	25	8,9%
Advogado	2	0,7%

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Para coleta de dados, foi elaborado um questionário com questões abertas para explorar e ampliar a compreensão do engajamento no trabalho em amostra de servidores públicos federais. As questões foram:

- Quais são suas melhores experiências de trabalho (na organização)?
- Durante seu trabalho (na organização), você já se sentiu imerso e profundamente absorvido de tal forma que a realização do trabalho lhe proporcionava entusiasmo, inspiração, orgulho e energia para enfrentar as dificuldades?
- Se você assinalou sim, em que ocasiões essas experiências ocorreram?

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados de forma online, por meio de questionários que foram enviados a todos os servidores efetivos de um Órgão do setor público federal brasileiro. Os questionários foram apresentados em formato digital na plataforma

Google Docs e, além das questões abertas, foram incluídos itens sobre sexo, nível educacional, lotação e distribuição de cargos.

A análise de dados foi realizada por meio do Software Iramuteq, o qual permite realizar análises estatísticas de corpus textuais e ancora-se no software R e na linguagem Python (CAMARGO & JUSTO, 2013). Basicamente, o Iramuteq permite identificar as informações essenciais dos textos e, a partir da quantificação das frequências, acessar as estruturas significantes mais fortes do material (CAMARGO & JUSTO, 2013). Realizou-se a categorização das respostas por meio da classificação hierárquica descendente (CHD), que propõe a classificação dos segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários. Cada classe identificada apresenta vocabulários semelhantes entre si e é acompanhada por percentual que indica sua representatividade no corpus textual. (CAMARGO & JUSTO, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao número de respostas válidas para cada questão aberta do questionário, a Tabela 5 apresenta o número de participantes.

TABELA 5
Respostas Válidas

Pergunta	Número de Respostas	Número de Respostas Válidas
Quais são suas melhores experiências de trabalho na Organização?	238	187
Durante seu trabalho na Organização, você já se sentiu imerso e profundamente absorvido de tal forma que a realização do trabalho lhe proporcionava entusiasmo, inspiração, orgulho e energia para enfrentar as dificuldades?	282*	246
Se você assinalou sim, em que ocasiões essas experiências ocorreram?	225	189

Fonte: Elaborado pela autora

*Das 282 respostas a esta pergunta: 246 foram “sim”; 32, “não”; e 4 não responderam.

Vale ressaltar que respostas muito genéricas, que não permitiam compreender as experiências ou ocasiões em que essas experiências ocorreram, foram deletadas, conforme apresenta o Quadro 1.

QUADRO 1
Exemplos de Respostas Excluídas

Pergunta	Exemplos de Respostas Excluídas da Análise
Quais são suas melhores experiências de trabalho na Organização?	<p>“A atual.”</p> <p>“No setor anterior.”</p> <p>“Todas as experiências foram boas.”</p> <p>“Em 2015.”</p>
Durante seu trabalho na Organização, você já se sentiu imerso e profundamente absorvido de tal forma que a realização do trabalho lhe proporcionava entusiasmo, inspiração, orgulho e energia para enfrentar as dificuldades?	<p>“Não”</p>
Se você assinalou sim, em que ocasiões essas experiências ocorreram?	<p>“Em 2018”</p> <p>“Por diversas vezes.”</p> <p>“Na área anterior.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Melhores experiências de trabalho no órgão

Em relação à pergunta “Qual a sua melhor experiência de trabalho na Organização?”, o software Iramuteq permitiu identificar três classes temáticas muito bem definidas. Os percentuais indicados refletem o quanto cada classe representou de toda a produção textual e não a frequência relativa de respondentes que abordaram aquele conteúdo. Assim, o Quadro 2 mostra os resultados encontrados.

QUADRO 2

Classes Temáticas das Melhores Experiências de Trabalho no órgão

Classe Temática (% representatividade)	Exemplo de Respostas dos Participantes:
Total 100%	<i>Minha melhor experiência de trabalho no órgão foi quando...</i>
Sentir-se útil e importante para o Órgão e para a sociedade (35,4%)	<p><i>“(...) senti que a atividade que eu e minha equipe fizemos foi reconhecida pela sociedade.”</i></p> <p><i>“(...) senti que forneci resultados que melhoram o dia a dia de diversas pessoas no senado.”</i></p> <p><i>“(...) senti que meu trabalho criou ou ajudou a criar uma ferramenta que permitiu outras áreas realizarem melhor suas tarefas.”</i></p> <p><i>“(...) sinto que servi o cidadão por levar informação orientando sobre como compreender o papel da instituição e quando sinto que, com meu trabalho, sirvo para o amadurecimento do cidadão na relação com a instituição que existe para democraticamente representar seus interesses.”</i></p>
Participar de projetos de impacto e de equipes inspiradoras (33,1%)	<p><i>“(...) participei de projetos de impacto social.”</i></p> <p><i>“(...) foi quando participei de projetos de melhoria de processos organizacionais.”</i></p> <p><i>“(...) participei da implantação de importantes projetos de tecnologia da informação os quais fortaleceram o órgão e o aproximaram do cidadão.”</i></p> <p><i>“(...) participei de uma equipe maravilhosa e inspiradora durante minha atuação na coordenação da área de treinamento”.</i></p>
Exercer função com a qual se identifica (31,5%)	<p><i>“(...) atuei na função de subchefe pois foi muito desafiador e gratificante.”</i></p> <p><i>“(...) atuei na função de diretoria e quando criei uma capacitação inovadora.”</i></p> <p><i>“(...) atuei na função de revisor de texto, pois gosto muito de revisar livros e materiais informativos.”</i></p> <p><i>“(...) atuei na função de atendimento ao público.”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora

As melhores experiências de trabalho envolvem sentir-se útil para o Órgão e a sociedade, a participação em projetos de impacto e de equipes que inspiram e motivam e a identificação com funções exercidas. Então, embora muitos servidores possam ingressar no serviço público em busca de estabilidade e boa remuneração e aspectos como contribuição social, vocação e identificação não sejam proeminentes (PASCHOAL; FLORES, 2016), as vivências positivas e experiências memoráveis estão associadas a identificação com o trabalho e com variáveis intrínsecas e não variáveis ou recompensas extrínsecas. Tal achado propõe desafios do ponto de vista gerencial. Uma vez satisfeitas as metas de segurança e estabilidade, outras metas devem emergir e as práticas de gestão de pessoas precisam considerá-las. Considerando a cultura e a estrutura das organizações públicas, ainda com características patrimonialistas, burocráticas, alta padronização e normatização, como promover essas experiências? Os resultados sobre as fontes de engajamento no Órgão ajudam a refletir sobre esse desafio.

4.2 Fontes do engajamento no trabalho no órgão

Em relação às questões “Durante seu trabalho na Organização, você já se sentiu imerso e profundamente absorvido de tal forma que a realização do trabalho lhe proporcionava entusiasmo, inspiração, orgulho e energia para enfrentar as dificuldades?” e “Se você assinalou sim, em que ocasião essa experiência ocorreu?”

Neste tópico, também emergiram três classes temáticas muito bem definidas, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3
Fontes de Engajamento

Classe Temática (% representatividade)	Exemplo de Respostas dos Participantes:
Total 100%	<i>A ocasião de imersão no trabalho foi quando ou durante...</i>
Participar de elaboração de projetos/tarefas com impacto social (43,5%)	<p><i>“(...) a elaboração de um projeto de lei que contribuiu para a sociedade brasileira e quando atuei em função de chefia no ..., onde promovi mudanças de comportamento e senti que muitos colegas da equipe valorizavam e acreditavam no meu trabalho.”</i></p> <p><i>“(...) a migração de plataformas, implantação de softwares e quando atuei na área de infraestrutura e participei indiretamente de vários projetos.”</i></p> <p><i>“(...) minha atuação na função de assessoramento de um relator de uma medida provisória positiva para o meio ambiente.”</i></p>

		<i>“(...) durante as coberturas de dias importantes ... de projetos realmente importantes para a sociedade.”</i>
Sentir-se útil, importante e valorizado (42%)	e	<i>“(...) percebi a importância do meu trabalho realizado e quais foram seus efeitos práticos nas vidas dos demais servidores e da sociedade.”</i>
		<i>“(...) sinto que faço a diferença na rotina do setor e percebo que as pessoas gostam do meu trabalho e isso já me ajudou a atravessar momentos de dificuldades.”</i>
		<i>“(...) temos desafios novos pela frente me sinto motivado e entusiasmado.”</i>
		<i>“(...) senti que teria apoio para novos projetos.”</i>
Encontrar suporte de colegas e chefias (14,5%)	de	<i>“(...) fui coordenadora de uma equipe que trabalhava de forma sincrônica que gostava de desafios que discutia as ações e que chegávamos a soluções conjuntamente.”</i>
		<i>“(...) havia muito trabalho a ser feito, mas o objetivo e sinergia da equipe era tão forte que mesmo o volume de trabalho não foi suficiente para nos desanimar.”</i>
		<i>“(...) quando temos um chefe que possui não só foco no resultado, mas muito tato na condução das equipes com liderança inspiradora.”</i>
		<i>“(...) durante situações extremamente desafiadoras tecnicamente muito difíceis complicadas e sensíveis com prazos exíguos sob pressão administrativa e política absurdas e que diante de comando apoio e liderança acertada e adequada à situação, com o necessário incentivo, foram vencidas e admiradas.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora

As principais fontes de engajamento no trabalho, os chamados recursos de trabalho, segundo a literatura, consistem na oportunidade de autonomia, qualidade de feedback, suporte organizacional e de chefias e oportunidades de crescimento (Schaufeli, 2013; Vazquez; Hutz, 2018). Para os servidores participantes da presente pesquisa, as fontes de engajamento vão ao encontro desses achados anteriores e giram em torno de sentir-se útil, importante e valorizado, receber suporte de colegas e chefias e participas de projetos e tarefas com impacto social. Este último elemento é especialmente importante quando se considera o contexto público. Para servidores, quando se fala em engajamento no trabalho, a dimensão social e de impacto tem um papel central, sendo inclusive a classe que concentrou a maior parte da produção textual.

Nota-se que, assim como proposto na pesquisa de Lima (2008), os servidores veem-se beneficiados por práticas associadas à valorização e ao reconhecimento,

os bons relacionamentos socioprofissionais, trabalho prazeroso, ambiente de trabalho harmônico e cumprimento de prazos de tarefas.

Como disposto por Schaufeli (2017; 2018), o modelo de recursos e demandas de trabalho mostra-se eficaz na promoção de engajamento, uma vez que ao diminuir as demandas de trabalho, aumentar os recursos pessoais e de trabalho e estimular lideranças engajadoras, evita-se o *burnout* e aumenta-se o engajamento. Especificamente neste estudo, nota-se bom nível de recursos pessoais, o que supõe que a manipulação dos recursos de trabalho seja mais eficiente para incremento no engajamento no trabalho.

No geral, neste estudo, o modelo de demandas e recursos mostrou-se eficaz para compreensão dos fatores que desencadeiam engajamento no trabalho. Existe uma forte relação entre demandas de trabalho desafiadoras (projetos, por exemplo), recursos pessoais (por exemplo, entusiasmo) e recursos de trabalho (como, fazer parte de um ambiente de trabalho propício ao suporte organizacional de chefes e colegas e que viabiliza a participação desses projetos desafiadores).

Neste contexto, o foco das lideranças, com apoio do órgão, em permitir e estimular a participação dos servidores em projetos e em forças-tarefa para resolução de problemas, ao mesmo tempo com *feedback* dos chefias e colegas, pode fazer com o servidor sinta autonomia e suporte e é algo que revela-se muito importante para promoção e permissão de engajamento neste órgão.

Além disso, tendo conhecimento que a sensação de que causar impacto social é uma fonte de engajamento e é tratado pelos servidores como parte das suas melhores experiências de trabalho, denota que a reverberação dos impactos das tarefas que o servidor executa no dia-a-dia possui na organização e na sociedade pode ser fundamental para mantê-lo engajado ou promover engajamento.

Ressalta-se, portanto, a necessidade de criação de políticas e ações de gestão de pessoas pautadas nas vivências positivas de engajamento no trabalho no órgão a fim de suportar a promoção e a permissão dessas experiências.

Outro ponto a ser considerado neste estudo é a percepção de que a relevância do exercício do papel do líder engajador, enquanto promotor de engajamento a partir do atendimento de necessidades básicas de seus liderados, não deve se sobrepor à suas próprias necessidades. Pois, pode-se cometer o equívoco – já declarado em estudos anteriores voltados à saúde organizacional – de encontrar no líder uma nova variável de ajuste.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi “Identificar fontes do engajamento no trabalho sob a ótica de servidores de um Órgão Público Federal” e os objetivos específicos foram “Identificar situações de trabalho potencialmente promotoras de engajamento” e “Descrever as melhores experiências de trabalho no Órgão”. Todos os objetivos foram alcançados e os resultados permitiram levantar pontos de discussão e reflexão sobre o engajamento no trabalho no setor público.

Este trabalho contribuiu no âmbito acadêmico trazendo à luz justamente peculiaridades sobre essas vivências em um setor tão importante e ainda pouco compreendido no Brasil. No âmbito institucional e aplicado, os impactos de estudos relacionados à saúde organizacional podem ser incorporados pelas organizações em forma de práticas gerenciais e modelos de gestão e este estudo poderá auxiliar na compreensão de vivências engajamento no trabalho do ponto de vista dos servidores do Órgão investigado.

Este é um estudo exploratório e descritivo, não sendo possível, portanto, generalizar os resultados e tampouco estabelecer relações causais entre variáveis. Além disso, não foram aprofundadas as experiências e contextos de trabalho daqueles participantes que indicaram nunca ter vivenciado experiências de engajamento. Nesse sentido, estudos futuros devem replicar as questões propostas com outras amostras de servidores, além de incluir medidas quantitativas e validadas para mensuração dos níveis de engajamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B. **An Evidence-based Model of Work engagement.** Association for Psychological Science. Sage, p. 265–269, 2011.

BAKKER, A.B. e Albrecht, **Engajamento de trabalho: tendências atuais,** Desenvolvimento de Carreira Internacional, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11. 2020 <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2020.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ.** [Florianópolis]: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013b. 18p.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. P. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

DUTRA, J. S. DUTRA, T. A. DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 25 n. 3, pp. 319-327. 2009.

GODIM, S. M. G. SIQUEIRA, M. M. M. **Emoções e Afetos no Trabalho.** In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. (orgs.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2014. p. 285-315.

JACKSON FILHO, José Marçal. **Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro.** Revista brasileira de saúde ocupacional, v. 40, n. 131, p. 98-108, 2015.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, 33, 4, 1990. Pag. 692-724

LIMA, H. K. B. **Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade de Brasília. Brasília. 2008.

MARTINS, V. COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. **O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional.** *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace.* v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MARUJO, H. A. NETO, L. M. CAETANO. A. RIVERO, C. **Revolução Positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais.** *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO.* VOL. 13, N.º 1, 115-136. 2007.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Human Resource Management and Public Sector Reforms: Trends and Origins of a New Approach.** [s. l.]: ipea. 2015.

OLIVEIRA, L. B; ROCHA, J. C. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo,* v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

PASCHOAL, T. DEMO, G. FOGAÇA, N. PONTE, V. EDREI, L. FRANCISCHETO, L. ALBUQUERQUE, G. **Bem-estar no Trabalho: cenário os estudos brasileiros publicados na última década do novo milênio.** *Tourism & Management Studies,* vol. 2. p. 383-395. Universidade do Algarve. Faro, Portugal. 2013.

PASCHOAL, T. Flores, C. L. **Quem Quer Trabalhar no Setor Público? Valores Pessoais e Motivação Para o Serviço Público de Servidores Brasileiros.** In: XL Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2016, Costa do Sauípe. XL Encontro da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro: Anpad, 2016.

RAHMADANI, V. G., SCHAUFELI, W. B., STOUTEN, J., ZHANG, Z., & ZULKARNAIN, Z. **Engaging leadership and its implication for work engagement**

and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 21. 2020. <http://doi.org/10.3390/ijerph17030776>

REZENDE, F. C. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira.** Sociologias, 11(21), 344-365. 2009

SCHAUFELI, W. **Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout.** Organizational Dynamics, Volume 46, Issue 2, 2017, Pg. 120-132., ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.

SCHAUFELI, W. **O que é Engajamento?** In: VAZQUEZ, A. C. S, HUTZ. C. S. (Orgs) **Aplicações da Psicologia Positiva: Trabalho e Organizações.** Editora Hogrefe. Edição 1. São Paulo, 2018. Pag. 33-61.

SILVA, L. S., PORTO, J. B. & PASCHOAL, T. **Valores Organizacionais e Valores Humanos como fatores de impacto no Bem-estar Ocupacional.** XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, Set. 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Engajamento com o trabalho.** In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão.** São Paulo: Artmed, p. 147, 2014.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Ed. 5. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

WALKER, T. A. **Strategies for Increasing Employee Engagement in the Service Industry.** College of Management and Technology. Walden University, 2016.

Apêndice A: Questionário

- 1 Qual o seu sexo?
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Prefiro não informar

- 2 Qual o seu nível educacional?
 - a. Médio
 - b. Superior
 - c. Especialização
 - d. Mestrado
 - e. Doutorado

- 3 Qual a sua lotação?
 - a. Diretoria Geral e órgãos subordinados
 - b. Outros
 - c. Secretaria Geral da Mesa e órgãos subordinados
 - d. Gabinete de Senador
 - e. Comissão Diretora e órgãos subordinados
 - f. Gabinete de Liderança
 - g. Instituto Legislativo Brasileiro

- 4 Qual o cargo você ocupa?
 - a. Analista
 - b. Técnico
 - c. Consultor
 - d. Advogado

- 5 Quais são suas melhores experiências de trabalho (na organização)?

- 6 Durante seu trabalho (na organização), você já se sentiu imerso e profundamente absorvido de tal forma que a realização do trabalho lhe proporcionava entusiasmo, inspiração, orgulho e energia para enfrentar as dificuldades?

- 7 Se você assinalou sim, em que ocasiões essas experiências ocorreram?