

Engajamento Profissional no Setor Público: Fatores Determinantes e Práticos voltados à Administração Tributária

Professional Engagement in the Public Sector: Determining and Practical Factors geared towards Tax Administration

Paulo Eduardo Nunes Verçosa

Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB). Ex-Coordenador-Geral de Fiscalização da RFB. Graduado em Ciências Contábeis. Pós Graduado em Administração Tributária. Pós Graduado em Planejamento e Gestão Tributária. Doutorando em Administração e Políticas Públicas pela Universidade de Lisboa, Portugal. Professor em cursos de Pós-Graduação nas áreas de Contabilidade, Auditoria, Administração Pública e Tributária. Ex chefe da divisão de normas da Fiscalização na COFIS. Ex chefe do serviço de monitoramento das grandes empresas na 3ªRF. Ex chefe substituto da divisão de fiscalização e da divisão de tributação da 3aRF. Na iniciativa privada (entre os anos de 1998 a 2010), foi contador, auditor contábil e consultor tributário, tendo trabalhado, entre outras empresas, em grandes multinacionais, tais como Ernst&Young e Baker Tilly.

RESUMO

Este artigo explora o conceito de engajamento, integrando perspectivas seminais como as de Kahn (1990) – que o definiu como o envolvimento simultâneo do indivíduo nos domínios físico, cognitivo e emocional durante a realização de tarefas – e de Schaufeli et al. (2002) – que o caracterizam como um estado mental positivo, marcado por vigor, dedicação e absorção. Metodologicamente, realizou-se uma abordagem qualitativa, de natureza ensaio teórico-conceitual, fundamentada em uma revisão narrativa da literatura especializada tanto nacional quanto internacional, conduzida de forma analítica, com foco no setor público. A análise, fundamentada na Teoria da Autodeterminação (RYAN; DECI, 2000) e na Teoria Demandas-Recursos no Trabalho (DEMEROUTI et al., 2001), revela a centralidade da autonomia (capacidade de decisão e controle sobre o trabalho), da competência (percepção de eficácia e oportunidades de desenvolvimento) e do relacionamento (qualidade dos vínculos sociais e senso de pertencimento) como necessidades psicológicas básicas e recursos de trabalho essenciais, especialmente no setor público. Identificou-se o reconhecimento profissional, a autonomia contextualizada, o desenvolvimento contínuo de competências e a promoção de relacionamentos colaborativos como fatores relevantes para o engajamento no serviço público. Concluiu-se que a adoção de políticas e práticas que valorizem a motivação intrínseca do servidor impulsiona o engajamento, resultando em maior eficiência e satisfação. O estudo além de apontar fatores determinantes para o engajamento, também oferece soluções práticas para instituições públicas, visando estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e humanizadas.

Palavras-chave: Engajamento profissional. Autonomia. Competência. Relacionamento. Reconhecimento.

ABSTRACT

This article explores the concept of engagement, integrating seminal perspectives such as those of Kahn (1990) – who defined it as the simultaneous involvement of the individual in the physical, cognitive, and emotional domains during task performance – and Schaufeli et al. (2002) – who characterize it as a positive mental state, marked by vigor, dedication, and absorption. Methodologically, a qualitative approach was adopted, of a theoretical-conceptual essay nature, based on a narrative review of specialized national and international literature, conducted analytically, with a focus on the public sector. The analysis, grounded in Self-Determination Theory (RYAN; DECI, 2000) and Job Demands-Resources Theory (DEMEROUTI et al., 2001), reveals the centrality of autonomy (decision-making capacity and control over work), competence (perception of effectiveness and development opportunities), and relatedness (quality of social bonds and sense of belonging) as basic psychological needs and essential job resources, especially in the public sector. Professional recognition, contextualized autonomy, continuous competence development, and the promotion of collaborative relationships were identified as relevant factors for engagement in public service. It was concluded that the adoption of policies and practices that value the intrinsic motivation of civil servants drives engagement, resulting in greater efficiency and satisfaction. In addition to identifying determinants of engagement, the study also offers practical solutions for public institutions, aiming at more effective and humanized people management strategies.

Keywords: Professional engagement. Autonomy. Competence. Relatedness. Recognition.

1 | Introdução

A compreensão do engajamento profissional no setor público contemporâneo é melhor entendida mediante uma análise da evolução dos modelos de administração pública. A trajetória do Estado, desde o modelo burocrático até as abordagens mais gerencialistas e de governança, moldou, orientadas para a modernização do Estado, as dinâmicas de trabalho (SECCHI, 2009).

O modelo de Administração Pública burocrática estabeleceu as bases da atuação estatal por meio da impessoalidade, legalidade, hierarquia e racionalidade (SECCHI, 2009). Este paradigma foi relevante para combater o clientelismo, contudo, sua rigidez inerente, a formalização excessiva e a primazia de processos sobre resultados frequentemente levaram à inflexibilidade e à despersonalização do trabalho, criando um ambiente menos propício à expressão individual e à proatividade dos servidores (LIMA, 2021).

Em resposta às críticas sobre a ineficiência da burocracia, emergiu, a partir da década de 1980, o movimento da Nova Gestão Pública (NGP) influenciada por preceitos do setor privado, onde se preconizava a introdução de conceitos como eficiência, eficácia, orientação para o cliente (BILHIM, 2013). Mais recentemente, a partir da década de 1990, o reconhecimento das limitações da NGP e a crescente complexidade dos desafios sociais impulsionaram a transição para modelos como a Nova Governança Pública (SECCHI, 2009). Essas novas abordagens buscam um equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a valorização do propósito público, da colaboração intersetorial e interpessoal e da participação cidadã (SECCHI, 2009).

Nesse cenário, a capacidade de o servidor público se engajar profundamente com a missão institucional e com a entrega de valor à sociedade torna-se não apenas desejável, mas imperativa para a criação de políticas públicas eficazes e adaptáveis. Essa realidade fez emergir com mais intensidade a necessidade de estudos sobre Engajamento Profissional, sendo um estado positivo e realizador, caracterizado pelo investimento físico, cognitivo e emocional no desempenho do papel profissional (KAHN, 1990).

Apesar de avanços teóricos e práticos, o estudo sobre a temática “Engajamento Profissional”, no setor público, é considerado ainda escasso (CAMÕES; GOMES, 2024). A rigidez legal e orçamentária, a necessidade de conciliar

estabilidade com meritocracia, a influência de fatores políticos, a exposição ao escrutínio público e a, por vezes, negativa percepção social sobre a máquina pública criam um contexto complexo (CAMÕES; GOMES, 2024; PERRY; WISE, 1990). Adicionalmente, a sobrecarga de trabalho, a burocracia excessiva e a sensação de que o impacto individual é minimizado por grandes estruturas organizacionais podem contribuir para o estresse e o esgotamento profissional (BORST, 2018; MASLACH et al., 2001), comprometendo a capacidade de servidores altamente qualificados de se manterem engajados.

Neste panorama, a importância de estudos e evidências sobre engajamento profissional para a eficiência organizacional ganha espaço. Segundo Kahn (1990), o engajamento representa um estado positivo e realizador, caracterizado pelo investimento físico, cognitivo e emocional no desempenho do papel profissional. Servidores engajados demonstram maior vigor, dedicação e absorção em suas tarefas (SCHAUFELI et al., 2002), o que se traduz em melhor desempenho, produtividade superior, maior inovação, proatividade na resolução de problemas, melhor qualidade dos serviços prestados à população e redução do absenteísmo e da rotatividade (BAKKER; ALBRECHT, 2018; BORST, 2018; GROSS et al., 2019; BORST et al., 2020; BORST et al., 2019).

No contexto específico de Administrações Tributárias, o engajamento dos servidores é ainda mais crítico para a garantia da conformidade tributária e da eficiência na arrecadação de recursos, elementos essenciais para a sustentabilidade, para o desenvolvimento do país e para a elaboração de políticas públicas (BIANCO; COLBARI; SILVA NETO, 2010; FONTOURA; TEIXEIRA; PICCININI, 2016).

É fundamental reconhecer que as dimensões do engajamento no contexto público podem apresentar particularidades. Além dos aspectos universais, o engajamento de servidores públicos é frequentemente influenciado por um senso de propósito público e pela motivação em servir à comunidade (PERRY; WISE, 1990). Essa motivação para o serviço público atua também, em muitos casos, como um poderoso antecedente do engajamento, conferindo-lhe uma dimensão ética e cívica intrínseca (CAMÕES; GOMES, 2024; PERRY; WISE, 1990; VANDENABEELE, 2007). Compreender essas nuances é vital para desenvolver estratégias nas entidades públicas que verdadeiramente promovam o engajamento no setor público.

2 | Metodologia

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, de natureza ensaio teórico-conceitual, fundamentada em uma revisão narrativa da literatura especializada, tanto nacional quanto internacional. A opção metodológica pelo ensaio teórico justifica-se pela necessidade de integrar diferentes perspectivas teóricas sobre o engajamento profissional no setor público, com ênfase em seus antecedentes e determinantes.

Os trabalhos incluídos neste estudo foram selecionados a partir de buscas estruturadas em diversas fontes, com destaque às bases SciELO, Google Scholar e Scopus, utilizando palavras-chave relacionadas ao engajamento profissional no setor público. A seleção priorizou artigos com relevância teórica significativa, incluindo tanto clássicos da área quanto publicações recentes, garantindo diversidade temporal e rigor acadêmico.

A revisão narrativa da literatura foi conduzida de forma analítica, não configurando revisão sistemática. Foram privilegiadas obras clássicas sobre motivação e engajamento, bem como pesquisas contemporâneas publicadas em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais, de modo a permitir uma compreensão abrangente e comparativa do fenômeno.

O objetivo metodológico central foi explorar, sistematizar e organizar os principais fatores determinantes do engajamento profissional no setor público, de modo a construir um quadro conceitual integrador que auxilie tanto no avanço da reflexão teórica quanto na formulação de implicações práticas.

O processo analítico foi dividido em etapas:

- **Definição e Contextualização:** Inicialmente, buscou-se compreender a relevância do engajamento profissional no contexto específico do setor público, em especial nas Administrações Tributárias, mapeando os desafios e a importância estratégica do tema para a entrega de valor público e a governança.
- **Análise Conceitual do Engajamento:** Foram revisadas e integradas as conceituações de engajamento, com destaque para as perspectivas de Kahn (1990) e de Schaufeli et al. (2002).

- **Fundamentação Teórica dos Fatores Determinantes:** Para identificar os fatores que impulsionam o engajamento, o estudo ancorou-se em duas teorias amplamente reconhecidas: Teoria da Autodeterminação (TAD), Desenvolvida Ryan e Deci (2000), e a Teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), Proposta por Demerouti et al. (2001).
- **Identificação e Detalhamento dos Fatores Práticos:** A partir da síntese das teorias e da revisão da literatura aplicada ao setor público, foram sistematicamente identificados e detalhados quatro fatores práticos cruciais para o engajamento: autonomia no trabalho, competência e desenvolvimento contínuo, qualidade dos relacionamentos interpessoais e reconhecimento profissional.

A metodologia aplicada permite a análise de um fenômeno complexo, sintetizando criticamente o conhecimento existente e propondo um modelo interpretativo para a compreensão e intervenção (SNYDER, 2019; WEBSTER; WATSON, 2002). Embora não envolva coleta de dados empíricos primários, essa abordagem é reconhecida como adequada quando o objetivo é integrar perspectivas teóricas, organizar conceitos e produzir sínteses interpretativas em campos com literatura ampla e heterogênea, como ocorre em revisões narrativas (BAUMEISTER; LEARY, 1997; GRANT; BOOTH, 2009). Assim, a revisão contribui para desenvolver e aprimorar frameworks teóricos, consolidar evidências e apontar implicações práticas.

3 | Resultados e Discussões

3.1 | Conceituação de Engajamento Profissional

O constructo do engajamento profissional tem ganhado proeminência no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, representando um estado psicologicamente denso. A sua conceituação tem evoluído a partir de diferentes perspectivas teóricas, destacando-se as contribuições seminais de Kahn (1990) e Schaufeli et al. (2002).

Um dos pilares conceituais do engajamento reside na abordagem de Kahn (1990), que o define como a mobilização e expressão do eu nas performances de

papéis de trabalho. Para esse autor, o engajamento é um estado psicológico em que indivíduos aplicam suas plenas capacidades físicas, cognitivas e emocionais em suas tarefas laborais, ou seja, corpo, mente e coração. Ele postula que três condições psicológicas são fundamentais para que esse engajamento ocorra: a significância psicológica (a percepção de que o trabalho é significativo, valioso e útil, alinhado aos valores e propósitos do indivíduo), a segurança psicológica (a crença de que é seguro ser e expressar o próprio eu no ambiente de trabalho sem medo de consequências negativas, como ridicularização ou punição), e a disponibilidade psicológica (a posse de recursos físicos, emocionais e energéticos para investir no trabalho). A relevância do trabalho do servidor público, por exemplo, como a atuação dos servidores das Administrações Tributárias na garantia da justiça fiscal e na proteção dos recursos para aplicação em políticas públicas, pode favorecer a significância psicológica, um componente vital para o engajamento, conforme Kahn (1990).

Complementarmente à visão de Kahn (1990), a perspectiva de Schaufeli et al. (2002) oferece uma conceituação amplamente aceita. Eles definem o engajamento profissional como um estado mental positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho, caracterizado por três dimensões inter-relacionadas:

- **Vigor:** Refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, à disposição para investir esforço no trabalho e à persistência mesmo diante de dificuldades.
- **Dedicação:** Caracteriza-se por um forte envolvimento com o trabalho, acompanhado de sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e um senso de desafio.
- **Absorção:** Manifesta-se como um estado de total concentração e imersão no trabalho, de modo que o tempo parece passar rapidamente e a pessoa tem dificuldade em se desvencilhar da tarefa.

Enquanto os modelos de Kahn (1990) e Schaufeli (2002) fornecem uma base teórica sólida e universal, a sua aplicação em organizações públicas exige considerar nuances específicas. Ou seja, a adaptação dessas conceituações para o contexto do setor público é fundamental, dado que as características desse ambiente podem modular a manifestação do engajamento. A natureza hierárquica e burocrática

existente de muitas instituições públicas, incluindo as características de um órgão de Administração Tributária, pode impactar as condições para a segurança e disponibilidade psicológica apontada por Kahn (1990), bem como a percepção de vigor levantadas por Schaufeli (2002). As restrições orçamentárias, a rigidez de processos e a necessidade de aderência estrita à legislação, como o complexo arcabouço tributário, podem limitar a autonomia e, consequentemente, a capacidade dos servidores de expressarem plenamente seu "eu" no trabalho. Assim, percebe-se que essa realidade traz consigo problemas a serem superados.

É precisamente nesse contexto que a compreensão do engajamento se torna mais crítica, pois ele pode atuar, por exemplo, como um amortecedor contra os efeitos negativos da burocracia e como um catalisador para a inovação e a adaptabilidade dentro dos limites legais e institucionais do setor público (BORST et al., 2025; KOSSYVA et al., 2023; GEORGE et al., 2020; HOUTGRAAF & BORST, 2025). Portanto, embora as definições de Kahn (1990) e Schaufeli et al. (2002) forneçam um arcabouço conceitual robusto, a análise do engajamento no setor público deve considerar as peculiaridades do ambiente, incluindo a forte influência da motivação intrínseca para o serviço público e os desafios estruturais e culturais inerentes. É dentro dessa perspectiva que esse artigo se aprofunda.

3.2 | Teorias Científicas Com Impacto no Engajamento Profissional no Setor Público

3.2.1 | Teoria da Autodeterminação (TAD)

A compreensão dos fatores que impulsionam o engajamento profissional no setor público requer uma análise aprofundada dos fundamentos da motivação humana, nesse contexto, a Teoria da Autodeterminação (TAD) oferece um arcabouço conceitual robusto (RYAN; DECI, 2000). A TAD postula que o funcionamento ótimo e o bem-estar psicológico dos indivíduos dependem da satisfação de três necessidades psicológicas básicas e inatas: autonomia, competência e relacionamento. Quando satisfeitas, essas necessidades fomentam a motivação intrínseca, que é um preditor poderoso do engajamento (RYAN; DECI, 2000; BROECK et al., 2010).

A primeira necessidade, a autonomia, refere-se à percepção de que as ações de um indivíduo são autoendossadas e decorrentes de suas próprias escolhas,

e não de coerção externa (RYAN; DECI, 2000). No ambiente de trabalho, isso não implica ausência total de regras ou estruturas, mas sim a liberdade de fazer escolhas sobre como, quando e onde realizar as tarefas, dentro de um escopo definido, com senso de propriedade sobre as tarefas e métodos. Para o servidor público, em um contexto muitas vezes caracterizado por regulamentações rígidas e hierarquias estabelecidas, como as existentes nas Administrações Tributárias, a autonomia se manifesta na possibilidade de exercer discricionariedade profissional, ser ouvido e ter voz em decisões relevantes e participar na solução de problemas (BAKKER; DEMEROUTI, 2017). A satisfação da necessidade de autonomia impulsiona o engajamento ao promover um senso de responsabilidade pessoal, iniciativa e alinhamento entre o propósito individual e o organizacional.

A segunda necessidade, a de competência, diz respeito ao anseio humano de sentir-se eficaz, capaz e proficiente no enfrentamento de desafios e na realização de tarefas (RYAN; DECI, 2000). A percepção de competência é alimentada por oportunidades de desenvolver e aplicar habilidades, receber feedback positivo e alcançar resultados significativos (TAFVELIN et al., 2019). No setor público, a satisfação dessa necessidade se destaca. Ela se manifesta no acesso a programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, especialmente em áreas de alta complexidade como legislação tributária, na atribuição de tarefas desafiadoras, mas realizáveis, e na promoção de um ambiente onde o aprimoramento técnico e profissional e os resultados alcançados são valorizados e reconhecidos. Sentir-se competente não apenas aumenta a autoconfiança, mas também fortalece o vigor e a absorção no trabalho, características centrais do engajamento. O resultado disso impacta o terceiro elemento do engajamento que é a dedicação, pois servidores autoconfiantes, cheios de energia e concentrados tendem a aumentar seu nível de dedicação nas atividades.

A necessidade de relacionamento ou conexão social diz respeito ao desejo inato de sentir-se conectado, cuidado e pertencente a um grupo ou comunidade (BROECK et al., 2010). No ambiente de trabalho, isso se traduz na qualidade das interações com colegas e superiores, no suporte social percebido, no senso de equipe e na existência de uma cultura organizacional que promova a confiança e o respeito mútuo (TAFVELIN et al., 2019). Para o engajamento do servidor público, particularmente em equipes multidisciplinares

existentes em Administrações Tributárias que atuam para garantir recursos para políticas públicas, a capacidade de estabelecer vínculos interpessoais saudáveis e de sentir-se parte de um coletivo com propósitos compartilhados é essencial. Um ambiente colaborativo e de apoio mútuo, onde o suporte da liderança e dos pares é evidente, mitiga o estresse e fortalece o senso de dedicação à equipe e à missão institucional (HAKANEN et al., 2006).

A satisfação simultânea dessas três necessidades psicológicas básicas, conforme a Teoria da Autodeterminação, leva a formas mais autônomas e qualitativas de motivação, culminando em maior engajamento, bem-estar psicológico e desempenho superior (DECI; RYAN, 2017). Para a gestão de pessoas no setor público, a TAD oferece um guia claro: políticas e práticas que nutram a autonomia, invistam na competência e promovam relações positivas entre os servidores são essenciais para cultivar um ambiente de trabalho onde o engajamento floresce, resultando em maior eficiência e efetividade na entrega de valor público.

3.2.2 | Teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R)

Além das necessidades psicológicas básicas da Teoria da Autodeterminação, a Teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), proposta por Demerouti et al. (2001) e subsequentemente trabalhado por Bakker e Demerouti (2007, 2017), oferece uma perspectiva abrangente sobre o bem-estar dos funcionários e, em particular, sobre o engajamento. Esta teoria postula que as características do ambiente de trabalho podem ser classificadas em duas categorias amplas: demandas de trabalho e recursos de trabalho, as quais influenciam diferentemente a saúde e a motivação dos indivíduos. Essa teoria alcança a realidade do setor público (BAKKER, 2015).

As Demandas de Trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico e/ou mental e, consequentemente, estão associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos, exemplos incluem carga de trabalho, pressão de tempo, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, demandas emocionais, e condições físicas adversas (DEMEROUTI et al., 2001). Embora algumas demandas de trabalho possam ser estimulantes e contribuir para o desenvolvimento

profissional, a presença de demandas crônicas e excessivas, especialmente quando não são acompanhadas por recursos adequados — como apoio social, autonomia e reconhecimento —, está fortemente associada ao burnout, caracterizado por três dimensões inter-relacionadas: exaustão, cinismo e ineficácia profissional (MASLACH et al., 2001). No setor público, demandas como burocracia excessiva, falta de clareza nas diretrizes, pressão para atender a expectativas públicas crescentes e a frequente escassez de pessoal podem atuar como fontes significativas de desinteresse, estresse e desengajamento (BAKKER, 2015; BORST et al., 2019; QURATULAIN; KHAN, 2015; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Especificamente nas Administrações Tributárias, a complexidade da legislação tributária, o volume massivo de dados a serem trabalhados e o constante escrutínio público adicionam camadas de demanda que podem impactar o bem-estar dos servidores.

Por outro lado, os recursos de trabalho são aspectos do trabalho que são funcionais para atingir metas de trabalho, reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e/ou psicológicos associados, ou estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Estes recursos podem ser, por exemplo, organizacionais (e.g., segurança no emprego, salários, oportunidades de carreira), sociais (e.g., suporte social de colegas e supervisores, feedback), físicos (e.g., equipamentos adequados, ambiente confortável) ou de tarefas (e.g., autonomia, variedade de habilidades, significância da tarefa) (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VÁZQUEZ, 2013). Os recursos de trabalho são os principais preditores do engajamento, promovem a motivação intrínseca, aumentam a capacidade dos funcionários de lidar com as demandas do trabalho e geram um ciclo virtuoso de ganhos de recursos e maior investimento no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Quando os servidores possuem recursos suficientes, eles se sentem mais capacitados, valorizados e apoiados, o que impulsiona seu vigor, sua dedicação e sua absorção.

A aplicação do JD-R no contexto público é particularmente relevante. A natureza do serviço público, com suas missões de grande impacto social, como a de garantir a arrecadação que sustenta o Estado, exercida pelas Administrações Tributárias, pode oferecer um forte senso de propósito e significância da tarefa, atuando, entre outros, como um recurso poderoso. No entanto, as demandas muitas vezes são elevadas, com a complexidade da legislação, a necessidade de atualização constante, a pressão por

resultados, os desafios nas relações hierárquica e o constante escrutínio público. Para instituições onde a execução de tarefas é complexa, requer-se precisão e traz consigo grandes responsabilidades. A identificação e a gestão eficaz tanto das demandas quanto dos recursos tornam-se importantes.

A intervenção baseada no JD-R no setor público, portanto, não deve focar apenas na redução de demandas, o que nem sempre é possível devido à natureza do trabalho, mas principalmente na ampliação e no fortalecimento dos recursos disponíveis. Isso inclui investir em programas de desenvolvimento de competências, fomentar um ambiente de suporte social robusto, conceder autonomia decisória (dentro dos limites legais e burocráticos), fornecer feedback regular, positivo e construtivo, e reconhecer as contribuições dos servidores. Ao criar um ambiente rico em recursos, a organização não apenas mitiga os efeitos deletérios das demandas de trabalho, mas também nutre a motivação intrínseca e o engajamento, permitindo que os servidores públicos prosperem e contribuam de forma mais eficaz para a missão do Estado (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; BROECK et al., 2010; SCHAUFELI; TARIS, 2014).

3.3 | Fatores determinantes e práticos no engajamento profissional no setor público

3.3.1 | Autonomia no Trabalho

A autonomia no trabalho é um dos preditores mais consistentes do engajamento e da satisfação no ambiente organizacional (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; HACKMAN; OLDHAM, 1976). Na Teoria da Autodeterminação (TAD), conforme discutido anteriormente, a autonomia é reconhecida como uma necessidade psicológica básica universal, referindo-se à percepção de que se tem controle sobre as próprias ações, agindo por escolha e não por imposição (RYAN; DECI, 2000). Não se trata de uma independência irrestrita, mas da liberdade de fazer escolhas sobre como, quando e onde realizar as tarefas, dentro dos limites das responsabilidades e da estrutura organizacional.

No contexto do engajamento, a autonomia contribui significativamente para o vigor, a dedicação e a absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; BAKKER et al., 2011). Quando os servidores percebem que têm agência sobre

seu trabalho, sentem-se mais responsáveis pelos resultados, o que intensifica sua motivação intrínseca e o investimento pessoal nas tarefas. Além disso, a autonomia fomenta a segurança psicológica de Kahn (1990), permitindo que os indivíduos experimentem e expressem seu "eu" profissional sem o temor de serem excessivamente controlados ou microgerenciados. Na teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), a autonomia é classificada como um recurso de trabalho fundamental, capaz de mitigar o impacto de demandas elevadas ao proporcionar aos servidores as ferramentas e a liberdade necessárias para gerenciar seu próprio trabalho de forma eficaz (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

A implementação da autonomia no setor público, no entanto, apresenta nuances peculiares. Tradicionalmente, as organizações públicas, como as Administrações Tributárias, são caracterizadas por estruturas hierárquicas rígidas, processos altamente formalizados e uma cultura de conformidade com regulamentos (SECCHI, 2009). Essa burocracia, embora essencial para garantir equidade, impessoalidade e prestação de contas, pode, por vezes, restringir a autonomia individual e a capacidade de inovação dos servidores particularmente em um contexto de constantes mudanças, como é o caso das Administrações Tributárias. Mesmo dentro de limites regulatórios, é importante, contudo, fomentar um ambiente onde os servidores sintam que têm espaço para exercer julgamento profissional, participar de decisões e contribuir com ideias.

Assim, o sucesso na promoção da autonomia no setor público reside na capacidade de as lideranças delegarem autoridade e responsabilidade, confiarem nas capacidades dos servidores e criarem um ambiente que incentive a proatividade e a tomada de decisão contextualizada. Outra solução possível com impacto e reforço na autonomia envolve a implantação de modelos de teletrabalho, de trabalho híbridos ou de trabalho flexíveis. A implementação do teletrabalho, por exemplo, oferece maior autonomia aos servidores sobre seu ambiente de trabalho e horários (GARCIA-SALIRAS; RONDON-EUSEBIO, 2023; TANESAB, 2020). Pesquisas recentes sugerem que o teletrabalho, quando bem gerido, pode aumentar a satisfação e a produtividade dos servidores públicos, ao lhes proporcionar maior controle sobre sua rotina e métodos de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; RÍOS VILLACORTA et al., 2024).

Órgãos que promovem a formação de equipes autogerenciáveis ou que delegam maior autoridade decisória a níveis operacionais e táticos têm demonstrado também sucesso em aumentar a autonomia e por consequência o engajamento (BAXTER et al., 2023). Para as Administrações Tributárias, isso pode se traduzir na delegação de poder de decisão para equipes de fiscalização, por exemplo, e para equipes que tratam dados complexos, ou para grupos de trabalho específicos na modernização de processos ou procedimentos fiscais. No Reino Unido, por exemplo, o modelo "Agile in Government" (Metodologias Ágeis no Governo) tem sido adotado por diversos departamentos para acelerar a entrega de serviços digitais (GOVERNMENT DIGITAL SERVICE, [s.d.]). Esse modelo enfatiza a autonomia das equipes multifuncionais para planejar, executar e adaptar-se, resultando em maior engajamento e inovação (BAXTER et al., 2023; YOUSAF; AHMAD, 2021). Outra ação que pode impactar e promover a autonomia é o envolvimento dos servidores na cocriação de soluções, na revisão de processos internos ou na formulação de políticas departamentais (STEEN; VAN EIJK; TORENVLIED, 2020). Nas Administrações tributárias, iniciativas que envolvem servidores na proposição de melhorias para sistemas de gestão tributária, na simplificação de normas ou na elaboração de estratégias de atendimento ao contribuinte, podem fortalecer a percepção de autonomia. Quando os servidores sentem que suas opiniões são valorizadas, por meio de suporte organizacional, e que podem influenciar o ambiente de trabalho, sua percepção de controle e pertencimento aumenta, impulsionando o engajamento (DAI; QIN, 2016).

Em suma, a autonomia no trabalho é um fator crítico para o engajamento no setor público. Embora as restrições burocráticas possam parecer um obstáculo, a chave reside em identificar oportunidades para conceder autonomia em áreas onde o julgamento e a escolha profissional é essencial, como nos modelos de trabalho flexíveis, na delegação de responsabilidades e na inclusão dos servidores em processos decisórios. Ao fazê-lo, as organizações públicas não apenas atendem a uma necessidade psicológica básica, mas também capacitam seus servidores a serem mais proativos, inovadores e engajados com a missão de servir ao público.

3.3.2 | Competência e Desenvolvimento

A busca e o aprimoramento da competência profissional são inerentes à natureza humana e constituem um dos pilares do engajamento (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017). Na Teoria da Autodeterminação (TAD), a competência é postulada como uma necessidade psicológica básica universal, referindo-se à percepção de eficácia e domínio sobre o ambiente e as tarefas (RYAN; DECI, 2000). A satisfação dessa necessidade impulsiona a motivação intrínseca, pois os indivíduos se sentem mais engajados em atividades nas quais percebem que podem ter sucesso e aprimorar suas habilidades. No contexto do engajamento, servidores que sentem que estão crescendo profissionalmente, que possuem as habilidades necessárias para realizar suas tarefas e que suas capacidades são utilizadas de forma eficaz, demonstram maior vigor, dedicação e absorção em suas atividades diárias (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009).

Além de uma necessidade psicológica, o desenvolvimento de competências atua como um importante recurso de trabalho no Modelo Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R). Recursos como oportunidades de treinamento, feedback sobre desempenho, e planos de carreira claros capacitam os servidores a lidar com as crescentes demandas do trabalho, prevenindo o burnout e fomentando o engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; BAKKER; DEMEROUTI, 2017). Para Kahn (1990), a percepção de competência contribui para a disponibilidade psicológica, pois o servidor se sente mais apto e seguro para investir seus recursos pessoais no trabalho.

No setor público, a relevância da competência e do desenvolvimento é acentuada por diversas particularidades: a complexidade e a constante evolução da legislação, a necessidade de inovação na prestação de serviços à sociedade, o escrutínio público e a exigência por performance. Para servidores das Administrações Tributárias, isso implica, por exemplo, aprofundamento em áreas como direito tributário e técnicas de fiscalização com análise de dados massivos (big data). Servidores públicos, muitas vezes impulsionados pela motivação para o serviço público (PERRY; WISE, 1990), buscam impactar positivamente a sociedade, e o desenvolvimento de suas competências é fundamental para que possam realizar essa missão de forma eficaz.

Organizações públicas eficazes investem sistematicamente no desenvolvimento de seus talentos, utilizando uma variedade de abordagens para aprimorar a competência e sustentar o engajamento. Muitos países possuem escolas de governo dedicadas à capacitação e desenvolvimento de seus servidores, por exemplo, no Brasil há a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (ENAP, [s.d.]). As Administrações Tributárias, por exemplo a Receita Federal, complementam essa capacitação com programas internos e treinamentos específicos focados nas nuances da legislação fiscal e nas ferramentas tecnológicas de combate à fraude e à evasão tributária. Essa formação contínua não apenas atualiza os conhecimentos técnicos e gerenciais dos servidores, mas também reforça a cultura de excelência e a motivação para o serviço público. Outra questão a ser observada envolve programas de mentoria e compartilhamento de conhecimento. Programas formais de mentoria ou a criação de comunidades de prática facilitam o aprendizado informal e o aprimoramento contínuo das habilidades (FOUNTAIN, 2018). Instituições como a Agência Nacional de Segurança Cibernética do Reino Unido (NCSC), por exemplo, investem em programas de desenvolvimento de talentos e na colaboração entre especialistas para aprimorar as competências em um campo de alta demanda e rápida evolução (NATIONAL CYBER SECURITY CENTRE, [s.d.]).

Outro investimento relevante com a intenção de desenvolver as competências envolve trilhas de carreira e desenvolvimento personalizado. Oferecer caminhos claros para o desenvolvimento de carreira nesses formatos e oportunidades de crescimento dentro da organização pode aumentar a percepção de que a instituição investe no futuro do trabalhador (RHOADES; EISENBERGER, 2002; KRAIMER et al., 2011). Em contextos públicos, práticas estruturadas de desenvolvimento — como trilhas de carreira, planos personalizados e oportunidades internas — funcionam como sinais de investimento organizacional no futuro do servidor, fortalecendo relações de troca, comprometimento e intenção de permanência (GOULD-WILLIAMS, 2007). Para órgãos com alta complexidade técnica, o desenvolvimento de competências, especialmente específicas, pode ser essencial para o engajamento. Isso é particularmente verdadeiro para as Administrações Tributárias, onde a natureza técnica do trabalho em auditoria, fiscalização e inteligência fiscal exige um aprimoramento contínuo e especializado.

Em síntese, a promoção da competência e do desenvolvimento profissional é um fator multifacetado e estratégico para o engajamento no setor público. Ao satisfazer a necessidade psicológica de competência e atuar como um recurso de trabalho essencial, o investimento em capacitação, feedback, mentoria e trilhas de carreira não apenas equipa os servidores com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios de suas funções, mas também reforça seu senso de valor, propósito e conexão com a missão institucional. Um corpo de servidores em constante aprimoramento é fundamental para a capacidade de adaptação e excelência na prestação de serviços à sociedade.

3.3.3 | Relacionamento

A qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho — expressa em apoio e suporte social, confiança e segurança psicológica — é um pilar do engajamento e do bemestar (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; HAKANEN; BAKKER; SCHAUFELI, 2006). Na Teoria da Autodeterminação (TAD), a necessidade de relacionamento ou conexão social é uma das três necessidades psicológicas básicas universais, juntamente com autonomia e competência (RYAN; DECI, 2000). Essa necessidade reflete o anseio humano inato de sentir-se conectado, cuidado, valorizado e pertencente a um grupo ou comunidade (BAUMEISTER; LEARY, 1995). A satisfação dessa necessidade promove a internalização de valores e a motivação intrínseca, elementos-chave para o engajamento (BORST et al., 2019).

Para Kahn (1990), a existência de segurança psicológica é um pré-requisito para o engajamento, e ela é fortemente influenciada pela qualidade dos relacionamentos. Um ambiente de trabalho onde os servidores confiam em seus colegas e líderes, sentem-se seguros para expressar suas opiniões, para cometer erros e para pedir ajuda sem medo de retaliação ou julgamento, fomentando a abertura e a colaboração. Essa segurança, enraizada em relacionamentos positivos, permite que os indivíduos mobilizem e expressem plenamente o seu "eu" nas performances de trabalho, contribuindo também para o vigor, a dedicação e a absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Na teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), o suporte social — proveniente de colegas e, fundamentalmente, de supervisores — é classificado como um recurso de trabalho vital (BAKKER;

DEMEROUTI, 2017). O suporte de colegas se manifesta na ajuda mútua, no compartilhamento de conhecimento e na camaradagem, enquanto o suporte do supervisor envolve feedback construtivo, orientação, reconhecimento e demonstração de preocupação com o bem-estar da equipe. Esses recursos sociais atuam como amortecedores contra as elevadas demandas do trabalho, prevenindo o burnout e, simultaneamente, impulsionando o engajamento ao fornecer energia e senso de pertencimento para lidar com os desafios laborais (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

No setor público, a dinâmica dos relacionamentos apresenta particularidades. A natureza colaborativa de muitas atividades, a necessidade de coordenação interdepartamental (como entre diferentes áreas de atuação das Administrações Tributárias — cadastro, fiscalização, arrecadação etc) e a relevância da missão pública podem fortalecer os laços entre servidores (PERRY; WISE, 1990). No entanto, estruturas hierárquicas rígidas, rivalidades intersetoriais, pressões políticas e a falta de feedback adequado podem, por vezes, prejudicar o desenvolvimento de relacionamentos de apoio. Assim, a promoção de relacionamentos saudáveis é essencial para a troca de informações, a resolução de problemas complexos e a coesão organizacional.

Estratégias eficazes para fomentar relacionamentos positivos no setor público focam na liderança, na cultura organizacional e em iniciativas que promovam a interação e o apoio mútuo. Líderes que demonstram empatia, fornecem feedback regular, são acessíveis e investem no desenvolvimento de suas equipes criam um ambiente onde os relacionamentos florescem. Estudos têm consistentemente demonstrado que o suporte do supervisor é um dos recursos mais importantes para o engajamento e o bem-estar dos funcionários (KAHN, 1990; RHOADES; EISENBERGER, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Evidências clássicas mostram que o suporte do supervisor é de fato um recurso-chave que sustenta o engajamento e protege o bem-estar, mitigando burnout (KAHN, 1990; MAY; GILSON; HARTEY, 2004; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; HALBESLEBEN, 2006; HAKANEN; BAKKER; SCHAUFELI, 2006). Programas de desenvolvimento de liderança no setor público, como os do “U.S. Office of Personnel Management” (OPM), que são alinhados às “Executive Core Qualifications”, costumam incluir módulos de comunicação eficaz e construção de equipes, além de conteúdos de inteligência emocional (muitas vezes

apresentados como autoconsciência e habilidades interpessoais), visando capacitar líderes a fomentar um ambiente de apoio e confiança (U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT, [s.d.]).

Outrossim, criar oportunidades formais e informais para que os servidores trabalhem juntos em projetos multidisciplinares ou participem de atividades de equipe pode fortalecer os laços interpessoais. Proporcionar um ambiente relaxado, onde os colegas podem interagir fora das pressões do dia a dia, ajuda a construir confiança e empatia, elementos que se transferem para o ambiente de trabalho e fortalecem o suporte social (METHOT et al., 2021; KLEIN et al., 2009; BARSADÉ; O'NEILL, 2014). Muitos órgãos públicos implementam também programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) que incluem atividades sociais e de bem-estar, reconhecendo a interconexão entre saúde, relacionamentos e desempenho (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT), 2023).

Em suma, o relacionamento no trabalho, manifestado através do suporte de líderes e colegas e da promoção de uma cultura de confiança e colaboração, é um fator determinante para o engajamento profissional no setor público. Ao satisfazer a necessidade inata de conexão social e ao atuar como um recurso crucial para enfrentar as demandas do trabalho, relacionamentos positivos impulsionam o vigor, a dedicação e a absorção dos servidores, contribuindo significativamente para a eficiência e a adaptabilidade de instituições na entrega de valor público.

3.3.4 | Reconhecimento Profissional

O reconhecimento profissional vai além da compensação financeira e representa um componente psicológico fundamental para a motivação e o engajamento dos servidores, pois contribui diretamente para a satisfação das necessidades de competência (sentir-se eficaz e capaz) e relacionamento (sentir-se conectado e valorizado pelos outros), além de validar a autonomia (percepção de que se tem controle sobre as próprias ações) aplicada pelo profissional (HERZBERG, 1968; RYAN; DECI, 2000; ANTLOGA et al., 2025). O reconhecimento profissional abrange a percepção de que o trabalho e os esforços individuais são valorizados, notados e apreciados pela organização, pelos colegas e pela liderança (HERZBERG, 1968; ANTLOGA et al., 2025). Em um contexto de serviço público, particularmente em Administrações Tributárias que são atividades típicas

de Estado, onde a remuneração é frequentemente regulada por tabelas salariais rígidas, em que as oportunidades de ascensão podem ser limitadas e as ferramentas de gestão à disposição dos líderes são mais escassas, o reconhecimento assume uma dimensão ainda mais significativa.

O reconhecimento atua como um poderoso incentivo não-monetário, fazendo existir uma constatação pública positiva das escolhas e das execuções laborais, considerando nesse limiar as ações que antecederam e provocaram o engajamento e o esforço na atividade objeto de reconhecimento (HERZBERG, 1968; ANTLOGA et al., 2025). O reconhecimento pode manifestar-se de diversas formas, desde o formal, como prêmios por desempenho, promoções baseadas em mérito, publicações internas de conquistas ou menções em meios oficiais, até o informal, que inclui elogios verbais, feedback positivo em reuniões, cartas de agradecimento, ou simplesmente o reconhecimento do impacto do trabalho de um servidor (HERZBERG, 1968; YANG; JIANG; CHENG, 2022; ANTLOGA et al., 2025). Pesquisas indicam que ambas as formas são importantes, mas o reconhecimento informal e frequente, oriundo de supervisores e pares, pode ter um impacto substancial na percepção diária de valor do servidor bem como no seu comportamento (YANG; JIANG; CHENG, 2022; YANG; JIANG, 2023). Estudos recentes indicam que tanto o reconhecimento formal quanto o informal influenciam positivamente o desempenho, com o reconhecimento informal tendo impacto relevante no engajamento organizacional (YANG; JIANG; CHENG, 2022; YANG; JIANG, 2023).

Outro impacto positivo do reconhecimento envolve a percepção das testemunhas desse evento. Quando os funcionários testemunham o reconhecimento dos colegas, isso envia um sinal de que aquele reconhecido, que cria valor e contribui para a organização, é respeitado e apreciado (YANG; JIANG, 2023). Isso pode fortalecer o nível mais alto de justiça organizacional percebido pelas testemunhas e aumentar a impressão de que aqueles que fazem um bom trabalho são reconhecidos, isso se alinha à ideia de influenciar a percepção diária de valor e comportamento de um funcionário (YANG; JIANG, 2023).

Percebe-se assim que, psicologicamente, o reconhecimento alimenta a necessidade de competência, relacionamento e autonomia da Teoria da Autodeterminação (RYAN; DECI, 2000). Quando um servidor é reconhecido, sua percepção de eficácia e

domínio sobre suas tarefas é reforçada, satisfazendo a necessidade de competência (DECI; KOESTNER; RYAN, 1999; RYAN; DECI, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005). Além disso, o reconhecimento, especialmente quando expresso por colegas e líderes, fortalece o senso de pertencimento e conexão com a equipe e a organização, satisfazendo a necessidade de relacionamento (GAGNÉ; DECI, 2005; BAUMEISTER; LEARY, 1995). O reconhecimento, seja forma ou informal, valida também as decisões sobre as ações discricionárias dos profissionais, ou seja, a autonomia permitida e aplicada (HERZBERG, 1968; RYAN; DECI, 2000; ANTLOGA et al., 2025).

Para Kahn (1990), o reconhecimento contribui para a significância psicológica, pois valida o trabalho e as escolhas do indivíduo e reforça a crença de que suas contribuições são importantes e valiosas. Na teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), o reconhecimento atua como um recurso de trabalho que pode mitigar o impacto de demandas elevadas e promover o engajamento, ao fornecer energia e motivação para enfrentar desafios (BAKKER; DEMEROUTI, 2017). A importância do reconhecimento é ainda mais acentuada no setor público devido à motivação para o serviço público que permeia a maior parte dos profissionais dessa área. Servidores públicos são frequentemente impulsionados por um forte senso de propósito em servir à sociedade (PERRY; WISE, 1990). O reconhecimento não monetário que valida esse propósito pode reforçar a motivação intrínseca e o engajamento desses profissionais.

Observa-se que organizações públicas bem-sucedidas em promover o engajamento frequentemente integram o reconhecimento em suas culturas organizacionais por meio de abordagens multifacetadas. Muitos governos implementam sistemas de premiação para reconhecer excelência no serviço público. Por exemplo, nos Estados Unidos, o *Service to America Medals* (Sammies), embora gerido por uma entidade privada (*Partnership for Public Service*), destaca o trabalho excepcional de servidores federais em áreas críticas (PARTNERSHIP FOR PUBLIC SERVICE, [s.d.]). Similarmente, em nível departamental, órgãos como o Departamento de Saúde e Serviços Humanos (HHS) e a NASA frequentemente utilizam prêmios internos para celebrar inovações e resultados notáveis, promovendo o reconhecimento formal da competência e dedicação de seus funcionários (OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT, 2013). No contexto brasileiro, o reconhecimento formal de servidores públicos é promovido por diversas iniciativas

institucionais que visam valorizar o desempenho e a dedicação dos profissionais do setor público. Um exemplo significativo é o Prêmio de Reconhecimento Profissional ColaboraGov, organizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (BRASIL, 2024).

O reconhecimento informal e contínuo pela liderança e pelos pares também é uma realidade prática. A pesquisa da Gallup, que frequentemente analisa o engajamento no setor público, reitera a importância do feedback e do reconhecimento informal diário (GALLUP, 2024). O reconhecimento, que é uma forma de feedback por meio do reforço positivo, comunica aos funcionários quais comportamentos seus líderes, gerentes e colegas de trabalho valorizam e querem ver mais (GALLUP, 2024). Segundo essa pesquisa, fornecer feedback frequente e de qualidade é essencial para construir uma cultura organizacional forte, onde os profissionais aprendem, crescem e melhoram continuamente seu desempenho. Assim, líderes e colegas que expressam apreciação regularmente e fornecem feedback construtivo contribuem significativamente para a percepção de valor de seus profissionais.

Em órgãos onde o trabalho é muitas vezes técnico e complexo, como nas Administrações Tributárias, com suas atividades de auditoria, fiscalização, arrecadação, cadastro, atendimento, entre outras, líderes que dedicam tempo para entender as contribuições individuais, elogiar o esforço, e comunicar o impacto das tarefas no sucesso da instituição e na sociedade podem fortalecer o engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; BAKKER; DEMEROUTI, 2017). Iniciativas onde colegas podem reconhecer o trabalho uns dos outros também são eficazes, notadamente em ambientes em que as equipes trabalham de forma virtual e estão distantes fisicamente (GALLUS, 2016; EDENRED, [s.d.]). Essas iniciativas internas permitem que colegas de trabalho ofereçam reconhecimento direto e instantâneo uns aos outros, seja por uma ajuda em um projeto, por uma atitude colaborativa, ou por um esforço extra. Este tipo de reconhecimento, vindo de quem está na linha de frente e compreende o contexto diário, é frequentemente percebido como autêntico e significativo (BRUN; DUGAS, 2008; GALLUS, 2016; EDENRED, [s.d.]).

Em síntese, o reconhecimento profissional, em suas diversas formas, atua como um catalisador do engajamento no setor público. Ao satisfazer necessidades psicológicas básicas e atuar como um

recurso de trabalho, ele valida as escolhas e o esforço do servidor, fortalece seu senso de competência e pertencimento, solidifica as relações interpessoais e reforça a conexão com a missão pública. Instituições que investem em sistemas de reconhecimento robustos, formais e informais, acabam por demonstrar um compromisso com o desenvolvimento e a valorização de seu capital humano, promovendo maior satisfação de seus profissionais e traduzindo em um serviço público mais engajado e eficiente.

4 | Conclusão

O engajamento profissional, compreendido como um estado de investimento físico, cognitivo e emocional no trabalho, emergiu como um constructo central para o desempenho e o bem-estar no ambiente organizacional (KIŞI, 2024). No contexto desafiador do setor público brasileiro, notadamente das Administrações Tributárias, onde a busca por eficiência, satisfação, inovação e entrega de valor à sociedade é constante, a promoção do engajamento dos servidores não é apenas uma aspiração, mas um imperativo estratégico. Nas Administrações Tributárias, o tema engajamento profissional ganha ainda maior relevância diante dos reflexos na garantia da conformidade tributária e da justa arrecadação de recursos, elementos essenciais para o desenvolvimento do país e para a elaboração de políticas públicas.

Este artigo buscou delinear os fatores determinantes do engajamento profissional no setor público, fundamentando-se em perspectivas teóricas consolidadas e adaptando-as às peculiaridades desse ambiente. Isso foi feito a partir dos modelos de Kahn (1990) – que conceitua o engajamento como um estado de mobilização do eu em condições de significância, segurança e disponibilidade psicológica – e de Schaufeli et al. (2002) – que o caracterizam por vigor, dedicação e absorção.

As análises revelaram que a satisfação de necessidades psicológicas básicas, nos termos da Teoria da Autodeterminação (TAD) de Ryan e Deci (2000), é relevante. A autonomia, a competência e o relacionamento não são apenas desejáveis, mas essenciais para nutrir a motivação intrínseca e o engajamento sustentável. Complementarmente, a teoria Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), de Demerouti et al. (2001), demonstrou a importância de gerenciar as demandas do trabalho e, essencialmente, de fortalecer

os recursos disponíveis para mitigar os riscos de burnout e amplificar o engajamento.

Para o contexto do setor público, este estudo destacou quatro fatores-chave que atuam como recursos importantes e promotores do engajamento: a autonomia no trabalho, o investimento em competência e desenvolvimento contínuo, a qualidade dos relacionamentos interpessoais e o reconhecimento profissional. A autonomia, mesmo dentro de estruturas regulatórias, empodera o servidor e estimula a proatividade (BAKKER; DEMEROUTI, 2017). O desenvolvimento de competências não apenas equipa o profissional para os desafios, mas também reforça seu senso de valor (TAFVELIN et al., 2019). O relacionamento, pautado pelo suporte de líderes e colegas, constrói um ambiente de confiança e colaboração essencial para o bem-estar e a produtividade (TAFVELIN et al., 2019). E o reconhecimento, em suas formas formal e informal, valida a contribuição e as escolhas do servidor e reforça seu propósito (HERZBERG, 1968; YANG; JIANG; CHENG, 2022; ANTLOGA et al., 2025).

As descobertas deste estudo oferecem implicações práticas para a gestão de pessoas visando o aumento do engajamento, especialmente nas Administrações Tributárias, com destaque em:

- **Promover a Autonomia Contextualizada:** Embora as restrições burocráticas sejam uma realidade, é possível expandir a autonomia percebida por meio da delegação de responsabilidades, da inclusão dos servidores em processos decisórios, e da adoção de modelos de trabalho flexíveis que lhes concedam maior controle sobre seu modo de trabalho.
- **Investir Estrategicamente em Competência e Desenvolvimento:** Criar e manter trilhas de aprendizagem personalizadas, oferecer acesso a capacitações técnicas e comportamentais de ponta, e fomentar programas de mentoria e compartilhamento de conhecimento. A percepção de que a instituição investe no crescimento de seus servidores é um poderoso catalisador do engajamento.
- **Fortalecer os Relacionamentos e o Suporte Social:** Desenvolver líderes que pratiquem a liderança de suporte e apoio, promovendo uma

cultura de feedback contínuo, empatia e confiança. Incentivar a colaboração entre equipes e departamentos e criar oportunidades para a integração e o bem-estar dos servidores.

- **Fomentar uma Cultura de Reconhecimento:** Implementar programas de reconhecimento vertical (gestores e líderes) e horizontal (colegas) que valorizem tanto os resultados quanto os comportamentos alinhados aos valores institucionais e ao serviço público. Isso inclui desde elogios formais e informais, promovidos por chefes ou colegas, e feedback positivo e construtivo até programas de premiação que destaquem o impacto social do trabalho do servidor.

Ao focar nesses fatores, as organizações públicas podem criar um ambiente de trabalho que não apenas atenda às necessidades intrínsecas dos servidores, mas também os capacite a contribuir de forma mais significativa para a missão do Estado. O engajamento profissional é, portanto, um capital humano estratégico, capaz de impulsionar a criatividade, a inovação e a qualidade dos serviços públicos, resultando em um trabalho mais eficaz, com melhor desempenho e promovendo maior satisfação dos servidores e, por conseguinte, melhores serviços à sociedade geral (BAKKER, 2015; BORST et al., 2019). Nas Administrações Tributárias, especificamente, esses melhores serviços se traduzem em maior eficácia na arrecadação no combate à sonegação e contrabando, impactando diretamente no desenvolvimento do país e na elaboração de políticas públicas (BIANCO et al., 2010; FONTOURA et al., 2016).

Referências bibliográficas

ANTLOGA, C. S. X. et al. *Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 76, n. 2, p. 290-309, abr./jun. 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.10249.

BAKKER, A. B. *A job demands–resources approach to public service motivation*. Public Administration Review, v. 75, n. 5, p. 723-732, 2015.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. *Work engagement: current trends*. Career Development International, v. 23, n. 1, p. 4-11, 2018.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S.; LEITER, M. P. *Key questions regarding work engagement*. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. *The Job Demands–Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. Journal of Occupational Health Psychology, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BARSADE, S. G.; O'NEILL, O. A. *What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting*. Administrative Science Quarterly, v. 59, n. 4, p. 551-598, 2014.

BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995.

BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. *Writing narrative literature reviews*. Review of General Psychology, v. 1, n. 3, p. 311-320, 1997. DOI: 10.1037/1089-2680.1.3.311.

BAXTER, D. et al. *Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project*. Government Information Quarterly, v. 40, n. 4, e101858, out. 2023. DOI: 10.1016/j.giq.2023.101858.

BIANCO, M. D. F.; COLBARI, A. D. L.; SILVA NETO, A. O. D. *A categoria dos auditores fiscais da Receita Federal do Brasil: a (des) construção da identidade profissional*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, p. 453-467, 2010.

BILHIM, J. A. D. F. *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais, 2013.

BORST, R. T. *Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance*. Public Personnel Management, v. 47, n. 3, p. 287-313, 2018.

BORST, R. T.; KNIES, E.; BLOM, R. *Coping with, or recovering from COVID-19 related red tape? Comparing public servants' strategies to deal with the health-impairment and demotivational processes from red*

tape through well-being on performance. *Review of Public Personnel Administration*, v. 45, n. 2, p. 263-295, 2025. DOI: 10.1177/0734371X251327139.

BORST, R. T.; KRUYEN, P. M.; LAKO, C. J. *Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective*. *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 3, p. 372-397, 2019.

BORST, R. T.; KRUYEN, P. M.; LAKO, C. J.; DE VRIES, M. S. *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*, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2020. DOI: 10.1177/0734371X19840399.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Prêmio de Reconhecimento Profissional ColaboraGov 2024: homenagem aos servidores públicos*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/ministerio-da-gestao-realiza-premio-de-reconhecimento-profissional-colaboragov-2024-em-homenagem-aos-servidores-publicos>.

BROECK, A. van den et al. *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, n. 4, p. 981-1002, 2010.

BRUN, J.-P.; DUGAS, N. *An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008. DOI: 10.1080/09585190801953723.

CAMÕES, M. R. de S.; GOMES, A. de O. *Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas*. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i2.9884.

DAI, K.; QIN, X. *Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice*. *Open Journal of Social Sciences*, v. 4, n. 12, p. 273-286, 2016. DOI: 10.4236/jss.2016.412005.

DECI, E. L.; KOESTNER, R.; RYAN, R. M. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic*

rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, v. 125, n. 6, p. 627, 1999.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, p. 19-43, 2017. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2017.

DEMEROUTI, E. et al. *The Job Demands–Resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

EDENRED. *The rise of peer-to-peer recognition in the public sector: how can your organisation benefit?* Londres, [s.d.]. Disponível em: <https://www.edenred.co.uk/en/resources/the-rise-of-peer-to-peer-recognition-in-the-public-sector--how-can-your-organisation-benefit/>.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Cursos e Programas*. [s.d.]. Disponível em: www.enap.gov.br.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605.

FONTOURA, D. S. dos; TEIXEIRA, R.; PICCININI, V. C. *Emprego público em tempos de crise – um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil*. *Pensamento & Realidade*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 90-90, 2016.

FOUNTAIN, L. T. *Mentoring Elements that Influence Employee Engagement*. 2018. 167 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Walden University, Minneapolis, 2018. Disponível em: scholarworks.waldenu.edu.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GALLUP. *Organizations Can Redefine Feedback by Including Recognition*. Gallup, 23 out. 2024. Disponível em:

<https://www.gallup.com/workplace/651812/organization-s-redefine-feedback-including-recognition.aspx>.

GALLUS, J. *Fostering public good contributions with symbolic awards: a large-scale natural field experiment at Wikipedia*. *Management Science*, v. 63, n. 12, p. 3999–4015, 2016. DOI: 10.1287/mnsc.2016.2540.

GARCIA-SALIOSAS, E. E.; RONDON-EUSEBIO, R. *Impact of Labor Autonomy and Work-Life Balance on Job Satisfaction in Teleworking*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS AND APPLICATIONS, 7, Kunming, 2023. New York: ACM, 2023. p. 12-18. DOI: 10.1145/3599609.3599621.

GEORGE, B.; PANDEY, S. K.; STEIJN, B.; DECRAMER, A.; AUDENAERT, M. *Red tape, organizational performance, and employee outcomes: meta-analysis, meta-regression, and research agenda*. *Public Administration Review*, v. 81, n. 4, p. 638–651, 2020. DOI: 10.1111/puar.13327.

GOVERNMENT DIGITAL SERVICE. *Agile in Government*. [s.d.]. Disponível em:

<https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery>.

GOULD-WILLIAMS, J. *HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government*. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 9, p. 1627-1647, 2007. DOI: 10.1080/09585190701570700.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*. *Health Information and Libraries Journal*, v. 26, n. 2, p. 91–108, 2009. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.

GROSS, H. P.; THALER, J.; WINTER, V. *Integrating public service motivation in the job demands-resources model: An empirical analysis to explain employees' performance, absenteeism, and presenteeism*. *International Public Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 176–206, 2019.

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. *Burnout and work engagement among teachers*. *Journal of*

School Psychology, v. 43, n. 6, p. 495–513, 2006. DOI: 10.1016/j.jsp.2005.11.001.

HALBESLEBEN, J. R. B. *Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model*. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 5, p. 1134, 2006.

HERZBERG, F. *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53–62, jan./fev. 1968.

HOUTGRAAF, G.; BORST, R. T. *Does bureaucracy demotivate public servants? An assessment of psychological mechanisms and the moderating role of age*. *Public Management Review*, p. 1–25, 2025. DOI: 10.1080/14719037.2025.2504723.

KAHN, W. A. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

KIŞI, N. *Exploring employee engagement in the public sector: antecedents, consequences and strategies*. *Public Administration Issues*, v. 5, p. 111–129, 2024. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-5-111-129.

KLEIN, C. et al. *Does team building work?* *Small Group Research*, v. 40, n. 2, p. 181–222, 2009.

KOSSYVA, D.; THERIOU, G.; AGGELIDIS, V.; SARIGIANNIDIS, L. *Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review*. *Management Research Review*, v. 46, n. 5, p. 719–738, 2023. DOI: 10.1108/MRR-01-2021-0043.

KRAIMER, M. L. et al. *Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of developmental opportunities*. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 3, p. 485–500, 2011. DOI: 10.1037/a0021452.

LIMA, B. R. de. *Reforma administrativa e estabilidade no serviço público: da Administração Gerencial ao Clientelismo Pós-Democrático*. *Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, Curitiba*, v. 8, n. 14, p. 156–176, 2021. Disponível em: revista.mpc.pr.gov.br.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, v. 52, n. 1, p. 397–422, 2001.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 77, n. 1, p. 11-37, 2004.

METHOT, J. R. et al. *Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work*. Academy of Management Journal, v. 64, n. 5, p. 1445-1471, 2021.

NATIONAL CYBER SECURITY CENTRE (NCSC). NCSC CyberFirst. [s.d.]. Disponível em: www.ncsc.gov.uk.

OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. *Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) 2012 Agency Summary Reports*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management, 2013.

PARTNERSHIP FOR PUBLIC SERVICE. Samuel J. Heyman Service to America Medals. [s.d.]. Disponível em: servicetoamericamedals.org.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT). Portal do Servidor, 2023. Disponível em: www.gov.br.

QURATULAIN, S.; KHAN, A. K. *Red Tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation*. Review of Public Personnel Administration, v. 35, n. 4, p. 307-332, 2015.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698.

RÍOS VILLACORTA, M. A. et al. *Human-Centric Telework and Sustainable Well-Being: Evidence from Peru's Public Sector*. Sustainability, v. 16, n. 22, art. 9713, 2024. DOI: 10.3390/su16229713.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SCHAUFELI, W. et al. *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*. Journal of Vocational Behavior, v. 65, n. 2, p. 249-265, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VÁZQUEZ, A. C. *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. In: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. (ed.). *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. New York: Springer, 2014. p. 43-68.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; VAN RHENEN, W. *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*. Journal of Organizational Behavior, v. 30, n. 6, p. 893-917, 2009. DOI: 10.1002/job.595.

SECCHI, L. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr./jun. 2009. DOI: 10.1590/S0034-76122009000200004.

SNYDER, H. *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Journal of Business Research, v. 104, p. 333-339, 2019.

STEEN, T.; VAN EIJK, C.; TORENVLIED, R. *Public Professionals' Engagement in Coproduction: The Impact of the Work Environment on Elderly Care Managers' Perceptions on Collaboration With Client Councils*. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 30, n. 1, p. 79-96, jan. 2020. DOI: 10.1177/0275074019840759.

TAFVELIN, S.; VON THIELE SCHWARZ, U.; STENLING, A. *Leadership Training to Increase Need Satisfaction at Work: A Quasi-Experimental Mixed Method Study*. Frontiers in Psychology, v. 10, art. 2175, 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02175.

TANESAB, J. P. *Work Autonomy and Outcomes: Trend of Innovations in Korean Public-sector Organizations*. International Journal of Humanities and Social Science, v. 10, n. 8, art. 5, 2020. DOI: 10.30845/IJHSS.V10N8P5.

U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM). *Leadership Development*. [s.d.]. Disponível em: www.opm.gov.

VANDENABEELE, W. *Toward a Public Administration Theory of Public Value Creation*. *Public Management Review*, v. 9, n. 4, p. 587-606, 2007.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. *Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review*. *MIS Quarterly*, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

YANG, T.; JIANG, X. *When colleague got recognized: third-party's reaction to witnessing employee recognition*. *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 968782, 2023.

YANG, T.; JIANG, X.; CHENG, H. *Employee recognition, task performance, and OCB: Mediated and moderated by pride*. *Sustainability*, v. 14, n. 3, p. 1631, 2022.

YOUSAF, A.; AHMAD, N. *Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment*. *International Journal of Project Management*, v. 39, n. 1, p. 10-20, jan. 2021. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.09.002.