

Engajamento no trabalho no setor público: revisão bibliométrica e integrativa da literatura

Work engagement in the public sector: bibliometric and integrative literature review

Cristiano Parra Duarte

Universidade Federal de São Carlos

crparraduarte@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0924-4573>

Ana Cláudia Fernandes Terence

Universidade Estadual Paulista "Júlio de

Mesquita Filho"

ana.terence@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-1177>

Débora da Silva Melo

Universidade Estadual Paulista "Júlio de

Mesquita Filho"

debora.melo@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7975-1338>

RESUMO

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

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Serviço Público; Administração Pública; Revisão de Literatura; Bibliometria.

ABSTRACT

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

Keywords: Work Engagement; Public Service; Public Administration; Literature Review; Bibliometrics.

Introdução

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

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

A falta de engajamento no serviço público pode resultar em uma série de problemas, como baixa qualidade no atendimento ao público, procrastinação de tarefas, aumento de faltas e atrasos, além de gerar um ambiente de trabalho desmotivador e com baixa moral (Ricardo & Pereira, 2017). Por outro lado, servidores engajados tendem a ser mais proativos, buscar soluções criativas para problemas cotidianos e contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas administrativas (Khan, 1990). Diante disso, compreender os fatores que influenciam o engajamento dos servidores públicos torna-se essencial, especialmente em um cenário onde as condições de trabalho, a estrutura e a cultura organizacionais podem ser determinantes para o nível de comprometimento dos funcionários. Aspectos como a qualidade da liderança, a clareza das metas organizacionais, a valorização do trabalho, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional devem ser considerados, assim como as barreiras que desestimulam o engajamento, como a burocracia excessiva, a falta de feedback e a ausência de incentivos para o bom desempenho.

Diante desse contexto, este estudo tem o objetivo de analisar a produção científica sobre o engajamento no trabalho no setor público e explorar os fatores que influenciam o engajamento dos servidores, com o intuito de responder às seguintes questões: (1) O que tem sido produzido e como é o campo de pesquisa sobre engajamento no trabalho no setor público? (2) Quais fatores são elencados na literatura como capazes de impactar o engajamento no trabalho no setor público? Para

tanto, adota-se uma metodologia que combina revisão bibliométrica e integrativa da literatura, utilizando a Web of Science (WoS) como principal fonte de dados. A WoS, acessada via plataforma Capes Periódicos, foi escolhida por sua abrangência multidisciplinar e integração com áreas como psicologia, saúde pública e administração, essenciais para uma análise abrangente do tema. A busca foi realizada com o parâmetro “work engagement” AND “public”, resultando em 701 publicações, das quais 21 são de autores brasileiros. A revisão integrativa da literatura tem como objetivo identificar as variáveis que afetam o engajamento no trabalho, enquanto a análise bibliométrica, realizada por meio do pacote Bibliometrix no RStudio, permite mapear tendências, redes de pesquisa, citações e o volume de publicações. Essa abordagem metodológica possibilita não apenas mapear o estado da arte, mas também destacar lacunas e contribuições relevantes para o tema, com foco especial no setor público.

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

Referencial teórico: definindo engajamento no trabalho

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

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

De forma geral, o engajamento se manifesta como um traço persistente no tempo, moldado por motivações intrínsecas e pela interação social no ambiente de

trabalho, associando-se a um estado afetivo e emocional. Ele se caracteriza por um estado psicológico propício ao alto desempenho e à satisfação profissional. Em outras palavras, o engajamento no trabalho se configura como um estado psicológico multifacetado, impulsionado por motivações intrínsecas, cognições positivas e interações sociais, resultando em um sentimento de realização, persistente no tempo e associado a um estado afetivo positivo. No contexto da Administração Pública, o aprofundamento desse tema revela-se relevante diante da centralidade do desempenho eficaz e comprometido dos servidores públicos para o bom funcionamento das organizações estatais.

Existe uma forte relação entre engajamento no trabalho e o comprometimento no trabalho, no entanto, existe uma diferenciação. Na literatura é possível observar três tipos de comprometimento no trabalho: (a) afetivo; (b) de continuidade; (c) normativo. O comprometimento afetivo refere-se ao “apego emocional do empregado”, e ao “envolvimento na organização”, enquanto o compromisso de continuidade consiste na “conscientização dos custos associados à saída da organização”. (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Já o compromisso normativo representa uma obrigação percebida de permanecer na organização (Meyer *et al*, 2002; Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

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

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

Nessa lógica, o engajamento no trabalho pode ser compreendido como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas (Truss *et al*, 2013; Shantz, Soane, Alfes & Delbridge, 2013). De acordo com Weis (2002), a satisfação no trabalho é um sentimento individual que expressa o grau de contentamento ou descontentamento do colaborador em relação às suas atividades e responsabilidades no ambiente de trabalho. Assim, a diferença entre satisfação e engajamento pode ser

compreendida da seguinte maneira: enquanto a satisfação está relacionada às condições de trabalho (por exemplo, “eu gosto do meu salário”), o engajamento diz respeito às experiências pessoais resultantes do trabalho (como “eu me sinto energizado ao trabalhar”) (Christian *et al.*, 2011).

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

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

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

Camões, Pantoja e Bergue (2010), por sua vez, discutem sobre a importância da avaliação de desempenho dos servidores públicos. Para os autores, a falta de uma vinculação adequada entre a realização do trabalho e o desempenho esperado nas organizações públicas prejudica o desempenho individual dos servidores e impacta negativamente as organizações como um todo. Nesse sentido, o estudo conduzido por Corrêa *et al.* (2020) destaca como a falta de critérios para promoção na Administração Pública Federal brasileira impacta negativamente a motivação de desempenho dos servidores.

Camões e Gomes (2021) oferecem uma contribuição relevante para a compreensão do engajamento no trabalho ao sistematizarem uma agenda de pesquisa voltada especificamente ao setor público, estruturada a partir de três níveis analíticos interdependentes: micro, meso e macro. No nível micro, o engajamento é analisado a partir das características individuais dos servidores, incluindo dimensões

subjetivas como motivação, bem-estar, valores pessoais e a percepção de significado no trabalho. Nesse escopo, destacam-se as abordagens que associam o engajamento à experiência psicológica positiva no desempenho das tarefas cotidianas, evidenciando a importância de fatores como autonomia, reconhecimento e alinhamento entre valores individuais e organizacionais. No nível meso, a análise desloca-se para os aspectos organizacionais que influenciam o engajamento, como a cultura institucional, as práticas de gestão de pessoas, a liderança, os sistemas de avaliação de desempenho e o clima organizacional. É nesse patamar que emergem as dinâmicas coletivas que moldam a forma como os servidores se relacionam com o trabalho e com os objetivos da instituição, ressaltando o papel da confiança, da justiça organizacional e do suporte da chefia imediata. Por fim, no nível macro, os autores enfatizam o contexto mais amplo no qual se insere o trabalho no setor público, incluindo elementos como o modelo de Estado, as reformas administrativas, os marcos legais e as pressões político-institucionais que impactam diretamente as condições de trabalho e as possibilidades de engajamento dos servidores. Nesse sentido, Camões e Gomes (2021) alertam para a necessidade de considerar como fatores estruturais e institucionais — como austeridade fiscal, instabilidade política e desvalorização do serviço público — podem desestimular o engajamento, independentemente dos esforços realizados no plano individual ou organizacional. Assim, a compreensão do engajamento no trabalho no setor público demanda uma abordagem multiescalar, que reconheça as interações entre os níveis micro, meso e macro e evite análises reducionistas que desconsiderem a complexidade do ambiente estatal.

Considerando a diversidade de definições apresentadas por distintos autores e campos de estudo, o engajamento no trabalho configura-se como um constructo multidimensional e ainda em consolidação teórica. Essa multiplicidade revela uma ampla variedade de fatores que podem influenciá-lo, exigindo modelos analíticos capazes de dar conta dessa complexidade. Nesse sentido, a tipologia de Camões e Gomes (2021) oferece um referencial promissor e integrador. É com base nela que esta pesquisa propõe a análise do campo de estudos sobre engajamento no trabalho no setor público, por meio de uma abordagem combinada de revisão integrativa e análise bibliométrica. Ao adotar os níveis micro, meso e macro como lentes de observação, buscamos abarcar de forma abrangente os principais fatores que afetam o engajamento dos servidores públicos e compreender como esses elementos têm sido tratados na literatura especializada.

Metodologia

Para alcançar os objetivos deste estudo, adotamos uma estratégia metodológica combinada que integra análise bibliométrica e revisão integrativa da literatura. A combinação dessas duas abordagens permite mapear a produção científica sobre engajamento no trabalho no setor público e, ao mesmo tempo, aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam o fenômeno. Essa integração metodológica fortalece o estudo ao articular, por um lado, uma visão panorâmica e quantitativa da evolução do campo e, por outro, uma interpretação qualitativa dos achados substantivos presentes na literatura.

Este trabalho utilizou a Web of Science (WoS), gerida pela Clarivate Analytics, como principal fonte de dados. A WoS é uma plataforma de referência para a indexação e disseminação da produção científica internacional, destacando-se pela

sua abrangência multidisciplinar e pela inclusão de um número significativo de periódicos em áreas como artes e humanidades, além de outras disciplinas científicas (Gavel & Iselid, 2008; Moed, 2020). A WoS oferece uma integração valiosa com áreas complementares, como psicologia, saúde pública e administração (Smith *et al.*, 2022; Johnson & Thompson, 2023), cruciais para uma análise abrangente do tema aqui investigado. O acesso à Web of Science foi facilitado pela plataforma Capes Periódicos, gerida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), garantindo assim o acesso aos pesquisadores brasileiros.

Na etapa de busca inicial foram considerados todos os tipos de documentos indexados na WoS — incluindo artigos, livros, capítulos, anais de congresso, revisões e notas — com o objetivo de mapear de forma abrangente o campo e identificar a totalidade das publicações que tratam do tema. Esse procedimento amplo fortalece as análises bibliométricas, que dependem de uma amostragem extensa para revelar padrões de produtividade, redes de colaboração e estrutura temática da área. O Quadro 1, a seguir, detalha os demais filtros aplicados na pesquisa:

Tabela 1 – Mecanismo de busca na plataforma Web of Science

Parâmetros de busca	“work engagement” AND “public”
Rótulos	Títulos; resumos; palavras-chave
Ano de publicação	Todos
Área temática	Todos

Após a busca realizada em 17 de julho de 2024, a Web of Science retornou 701 publicações relacionadas ao tema, sendo 21 publicações de autores brasileiros e as restantes produzidas por pesquisadores estrangeiros. Na etapa de busca inicial foram considerados todos os tipos de documentos indexados na WoS — incluindo artigos, livros, capítulos, anais de congresso, revisões e notas — com o objetivo de mapear de forma abrangente o campo e identificar a totalidade das publicações que tratam do tema. Esse procedimento amplo fortalece as análises bibliométricas, que dependem de uma amostragem extensa para revelar padrões de produtividade, redes de colaboração e estrutura temática da área.

A partir desse conjunto inicial, duas etapas de análise distintas foram conduzidas. Na primeira, todos os documentos recuperados foram utilizados nas análises bibliométricas, de modo a identificar tendências gerais, autores mais produtivos, termos recorrentes e agrupamentos temáticos. Essa opção metodológica é coerente com os objetivos da bibliometria, pois esse tipo de análise visa capturar panoramas amplos e não exige exclusividade de formato documental.

Em seguida, foi realizada a revisão integrativa da literatura, cujo objetivo é aprofundar o conteúdo substantivo dos estudos sobre engajamento no setor público. Para essa etapa qualitativa, optou-se por restringir a análise em profundidade exclusivamente a artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares. Essa decisão se justifica pela necessidade de garantir homogeneidade metodológica, comparabilidade entre estudos e maior confiabilidade da síntese interpretativa, uma vez que livros, capítulos e anais frequentemente apresentam padrões variados de revisão e formatos heterogêneos que poderiam comprometer a consistência da

análise integrativa. Assim, conciliou-se amplitude no mapeamento bibliométrico com rigor e coerência analítica na síntese qualitativa.

A seleção das três revistas priorizadas para o aprofundamento — *Frontiers in Psychology*; *International Journal of Environmental Research and Public Health*; *Review of Public Personnel Administration* — foi fundamentada na estratégia de core journals, apoiada na Lei de Bradford, segundo a qual a produção científica de um campo tende a se concentrar em um conjunto restrito de periódicos nucleares. A análise bibliométrica conduzida neste estudo confirmou empiricamente que esses periódicos constituem o núcleo do campo, ao agregarem o maior volume de publicações, autores centrais e termos estruturantes relacionados ao engajamento no trabalho no setor público. Dessa forma, o recorte adotado não configura limitação arbitrária, mas sim uma delimitação metodologicamente fundamentada para aprofundar o debate existente no núcleo especializado da área.

A revisão integrativa seguiu as etapas propostas por Whitemore e Knafl (2005), contemplando identificação do problema, busca e seleção dos estudos, avaliação das evidências, extração dos dados e síntese integrativa. Esse procedimento é amplamente reconhecido como adequado quando o objetivo é integrar evidências diversas — quantitativas e qualitativas — para produzir uma compreensão abrangente de um fenômeno complexo, como o engajamento no setor público.

Para a síntese em profundidade, foram adotados critérios de inclusão que privilegiaram: artigos revisados por pares; trabalhos que tratavam explicitamente do engajamento no trabalho em contexto de setor público ou que apresentavam análises comparativas com resultados específicos para servidores públicos; publicações em inglês, espanhol ou português; e ausência de recorte temporal, permitindo captar a evolução do campo desde sua origem. Foram excluídos textos que tratavam de engajamento em outros sentidos (como engajamento político ou cívico), estudos sem relação com o mundo do trabalho, e pesquisas sem método identificável quando a análise empírica era necessária para a síntese qualitativa. É importante destacar que, embora a busca inicial tenha incluído livros, capítulos e anais, esses documentos foram excluídos da etapa integrativa justamente para resguardar a comparabilidade metodológica exigida na fase qualitativa.

Os dados bibliométricos foram exportados da WoS nos formatos TXT e XLS e analisados com o pacote Bibliometrix no software RStudio, permitindo a extração de indicadores como produção anual, autores mais citados, redes de coautoria e clusters temáticos. Para a revisão integrativa, realizou-se leitura integral dos artigos selecionados, seguida de extração padronizada de informações sobre objetivos, métodos, amostras, construtos e principais achados, organizados posteriormente na tipologia micro–meso–macro adotada neste estudo.

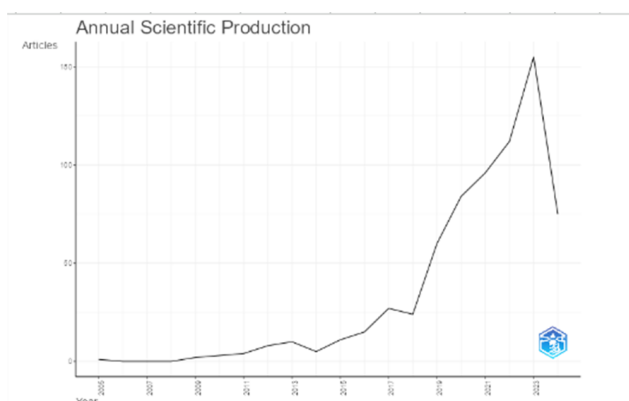
Resultados e discussões

Análise bibliométrica

O primeiro dado a ser analisado refere-se à produção sobre o tema ao longo do tempo. Conforme pode ser observado na Figura 1, a primeira produção indexada no WoS ocorreu no ano de 2005. É possível observar que a produção científica sobre o tema foi crescendo gradativamente, tendo um aumento significativo a partir do ano de

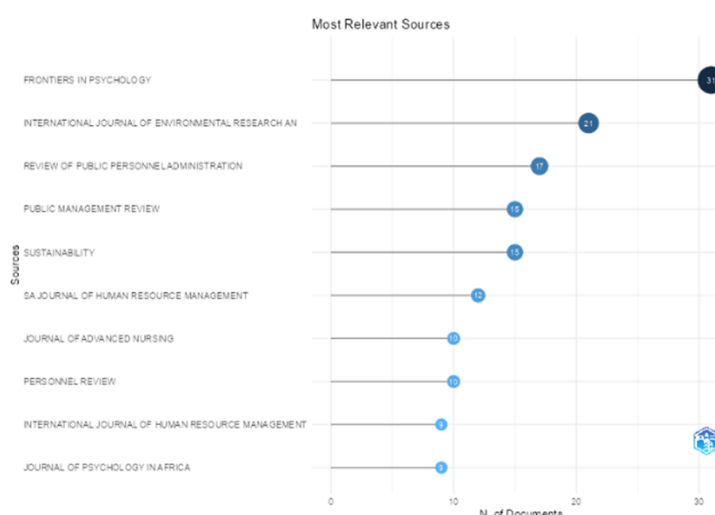
2019. No entanto, somente em 2023 houve o pico de publicações, com 153 produções. Fica evidente, portanto, que o tema sobre engajamento no trabalho é um assunto que vem sendo abordado com mais frequência nos últimos anos.

Figura 1: Produção Científica Anual



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

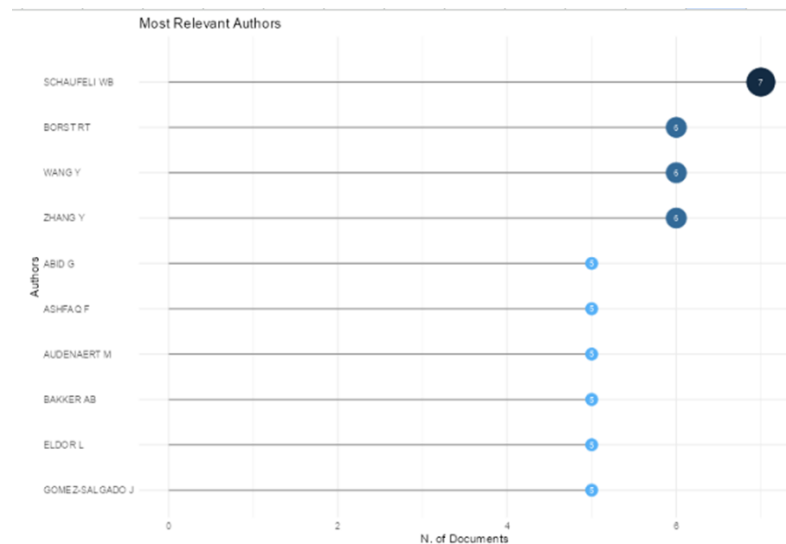
Figura 2: Principais publicações



Na sequência, examinam-se os principais autores que abordam o tema. A Figura 3 revela que a temática tem sido explorada de forma recorrente pelos mesmos pesquisadores, sem registros de autores que tenham publicado apenas uma vez sobre o assunto. Os pesquisadores com maior número de publicações são Schaufeli WB (7 publicações), Borest RT (6 publicações), Wang Y (6 publicações) e Zhang Y (6

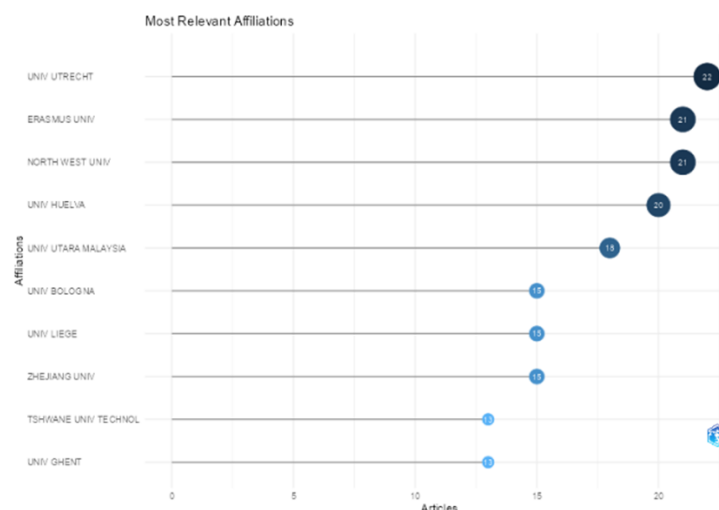
publicações). Mesmo entre os autores com menor volume de produção, cada um possui, no mínimo, quatro publicações sobre o tema. Esse padrão indica um engajamento contínuo dos pesquisadores na área, contribuindo para a consolidação de uma agenda sobre a importância do engajamento no trabalho.

Figura 3: Autores mais relevantes



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

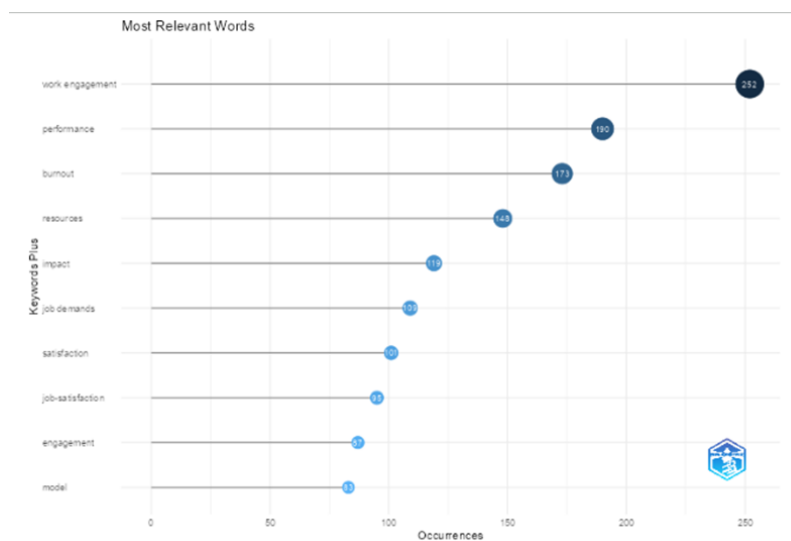
Figura 4: Filiações mais relevantes e países dos autores correspondentes



A seguir, são apresentados os termos mais recorrentes nos títulos das publicações analisadas. Em ordem decrescente de frequência, destacam-se: "work engagement" (252 ocorrências), "performance" (190 ocorrências), "burnout" (173

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

Figura 5: Termos de maior ocorrência em títulos

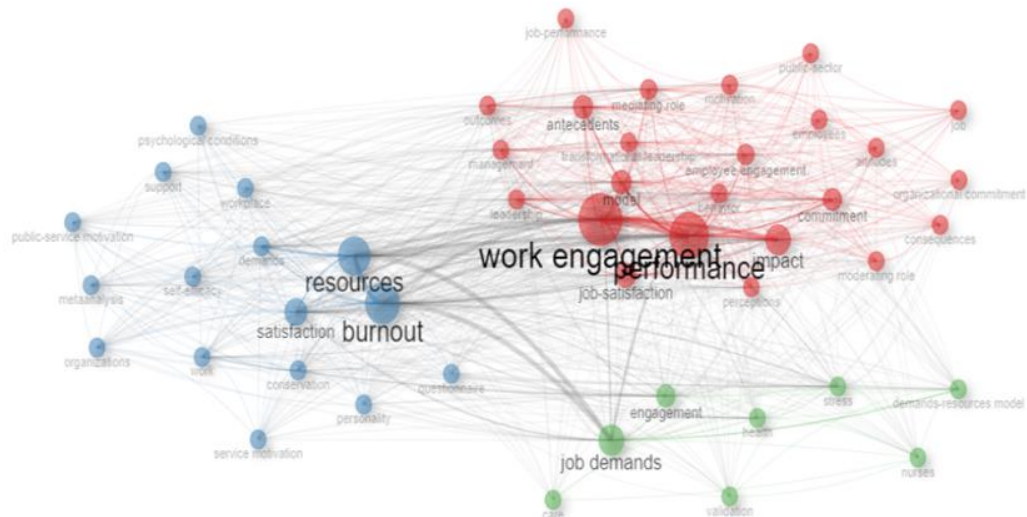


Por fim, a Figura 6 apresenta a análise de clusters baseada na coocorrência de palavras, permitindo visualizar a relação entre os principais termos e suas agendas de pesquisa. Os clusters são identificados por cores e refletem diferentes perspectivas sobre o engajamento no trabalho. O cluster "work engagement",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

Em outras palavras, a sobreposição parcial entre os clusters também indica que o engajamento é um fenômeno multidimensional. Termos ligados ao bem-estar (cluster verde) aparecem próximos de termos ligados à performance e satisfação (cluster vermelho), sugerindo que as fronteiras entre explicações individuais, organizacionais e institucionais são porosas. Essa proximidade visual reforça a interpretação de que os níveis micro, meso e macro não operam de maneira isolada,

mas sim em interação constante — um ponto igualmente destacado pela revisão integrativa.

Figura 6: Coocorrência de palavras-chave



Os padrões identificados na análise bibliométrica sugerem não apenas um crescimento quantitativo do campo, mas também uma especialização temática. A concentração das publicações em revistas de Psicologia, Saúde Pública e Administração revela que as abordagens sobre engajamento no setor público se desenvolvem de forma paralela em diferentes disciplinas, o que explica parte da fragmentação do campo. Esse dado reforça a ideia de que as agendas de pesquisa são moldadas pelas tradições teóricas das áreas onde os estudos são publicados: enquanto periódicos de Psicologia enfatizam recursos pessoais e bem-estar, revistas de gestão pública priorizam variáveis organizacionais, desempenho e reformas administrativas. Essa leitura ajuda a interpretar, de forma mais robusta, os clusters da bibliometria e sua relação com os fatores micro, meso e macro discutidos mais adiante.

Revisão integrativa da literatura: os fatores que influenciam o engajamento no trabalho no setor público

Em termos de resultados qualitativos, a seguir apresenta-se de forma exploratória os principais achados e debates presentes nas produções das principais revistas de publicação do banco de dados: a *Psychology Frontiers In PS*, *Journal Of Environmental Research And Public Health* e a *Review Of Public Personnel Administration*. A escolha por esse recorte se deve à relevância dessas publicações no banco de dados e da predominância de pesquisas nas áreas da Psicologia Organizacional, Saúde Pública e Administração, além de que são dessas revistas que emergem os principais temas em torno da principal cluster identificada. Com isso, nosso objetivo é, após apresentar a estrutura do campo e as agendas de pesquisa na análise bibliométrica, auxiliar, ainda que de forma exploratória, na identificação dos fatores explicativos para o engajamento no trabalho no setor público. Além disso, nosso esforço soma-se ao levantamento já realizado por Camões e Gomes (2021), seguindo os níveis de condicionantes propostos pela autora: (a) micro, contemplando as características individuais; (b) meso, referindo-se às características do trabalho,

das equipes de trabalho e da liderança; e (c) macro, que diz respeito às características das organizações.

Os resultados da análise integrativa indicam que, embora exista uma grande diversidade de fatores, há maior consenso na literatura sobre alguns mecanismos centrais, especialmente aqueles associados ao modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R). Esse modelo aparece frequentemente como pano de fundo analítico nos estudos das três revistas núcleo, permitindo identificar padrões comuns entre pesquisas realizadas em países e contextos institucionais distintos.

No nível micro, o engajamento individual está ligado às características e recursos dos próprios colaboradores por meio das autoavaliações positivas que geram a autoestima e autoeficácia como elementos cruciais para a resiliência e para o senso de capacidade de impactar positivamente o ambiente de trabalho (Hobfoll *et al.*, 2023; Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Para além dos recursos pessoais como autoestima e autoeficácia (Airila *et al.*, 2014; Bandura, 1997; Janssen, Schaufeli & Houkes, 1999), encontram-se significado do trabalho (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018), autorregulação ou estratégia de enfrentamento (Loon *et al.*, 2018; Heerema, Weggemans & Noordegraaf, 2018), autogerenciamento com foco em objetivos (Breevaart, Bakker & Demerouti, 2014), valores associados ao serviço público (Simone Et Al, 2016; Cicotto, Pinna & Giustiniano, 2016), e motivação intrínseca (Vujčić, Oerlemans & Bakker, 2017). Apesar da convergência sobre a importância das autoavaliações positivas, observa-se divergência entre os autores quanto ao peso relativo dos recursos pessoais na explicação do engajamento. Enquanto alguns estudos atribuem forte poder preditivo a fatores individuais, outros destacam que tais efeitos são parcialmente condicionados pelas características do trabalho, indicando que o nível micro, isoladamente, não é suficiente para explicar o fenômeno.

O nível meso também é composto por variáveis relacionadas ao ambiente físico e social imediato, como estímulos ambientais, relações sociais interpessoais e algumas normas sociais, ou seja, as características do trabalho, das equipes de trabalho e da liderança (Bakker & Demerouti, 2008). Outras condicionantes são o excesso de exigências e procedimentos burocráticos (Bozeman, 2000; Dehart-Davis & Pandey, 2005; Crawford, Lepine & Rich, 2010), autonomia de decisão e liberdade de trabalho para definir prioridades, moldar tarefas e determinar a sequência e o ritmo de sua realização para atingir objetivos (Runhaar, Konermann & Sanders, 2013; Tummers & Rocco, 2015; Jansen, Brink & Van Den Kolk, 2010), o suporte social ou dos colegas de trabalho (Vera *et al.*, 2016; Christian *et al.*, 2011; Karasek, Theorell & 1990; Barbier, Dardenne & Hansez, 2013; Sora, Caballer & Peiro, 2011), a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Bal, 2010), a chance de aplicar diversas habilidades no ambiente de trabalho (Van Den Broeck *et al.*, 2017), o perfil de liderança (Fletcher *et al.*, 2019; Brunetto *et al.*, 2017; Ancarani *et al.*, 2018; DI MAURO, GIAMMANCO & GIAMMANCO, 2018) e a qualidade das interações dos servidores, especialmente com seus superiores diretos ou chefias imediatas (BUCH, 2015). Mesmo havendo forte consenso sobre a importância dos fatores meso, especialmente autonomia, suporte social e liderança, alguns estudos ponderam que esses efeitos variam de acordo com o tipo de organização pública e com o grau de burocratização das rotinas. Em ambientes muito regulados, por exemplo, a autonomia tende a ter um impacto menor, o que reforça a necessidade de articulação entre os níveis meso e macro para compreender plenamente as condições de engajamento.

O nível macro é composto por variáveis de nível organizacional. De acordo com Fletcher *et al.* (2019), na literatura, a percepção de suporte organizacional refere-se à medida em que os funcionários percebem que a gestão organizacional valoriza e reconhece sua contribuição no trabalho, além de se preocupar com seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1997; Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Brunetto *et al.*, 2017). Nessa dimensão, destacam-se variáveis como a gestão estratégica focada em resultados e na performance organizacional a partir da avaliação de desempenho clara (Hood, 1991; Moynihan, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2017; Liao *et al.*, 2009), recrutamento (Meyer-Sahling, Schuster & Mikkelsen, 2018), investimento substancial em treinamento, flexibilidade no desenho do trabalho, envolvimento e participação na tomada de decisões e execução, gestão de desempenho com ênfase no desenvolvimento e estratégias de compensação para o desempenho coletivo (Jiang, Chuang & Chiao, 2015; Sun, Aryee & Law, 2007), alinhamento entre os valores e propósitos individuais e organizacionais (Biggs, Brough & Barbour, 2014; Fletcher *et al.*, 2019), as demandas no trabalho (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker & Demerouti, 2016; Bailey *et al.*, 2017), alta carga de trabalho, prazos apertados, pressão por resultados e conflitos interpessoais (Bakker *et al.*, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Palazzo, 2012), comunicação interna e processos comunicacionais (Tramontin-Castanha *et al.*, 2020; Johari & Yahya, 2016; Karanges *et al.*, 2015; Verčič & Vokić, 2017), demandas e disponibilidade de recursos (Schaufeli & Taris, 2014; Tims & Bakker, 2010; Demerouti & Bakker, 2011; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Moreira *et al.*, 2021), ética e resultados organizacionais (Prabhu, 2020; Nasillovich, 2020; Butts & Rich, 2018; Bušatlić & Mujabašić, 2018), e o ambiente (Bevins, 2018; Moreira *et al.*, 2021). Por fim, há características que extrapolam o nível macro enquanto contexto organizacional, como é o caso da cultura de trabalho de um país (Mengxiao Ding & Chengli Wang, 2023). No entanto, a literatura mostra pouca convergência sobre como variáveis institucionais e ambientais influenciam o engajamento. A maior parte dos estudos analisa fatores macro de forma indireta, via demandas e recursos organizacionais, sem examinar reformas administrativas, estruturas de poder ou condições institucionais de forma sistemática. Essa lacuna sugere que o nível macro permanece menos desenvolvido em comparação aos níveis micro e meso.

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

Tabela 2 – Níveis, fatores e principais autores

Nível	Fatores	Autores
Micro	Engajamento individual	Bakker e Demerouti (2008)
	Autoavaliações positivas	Hobfoll <i>et al.</i> (2003)
	Autoestima e autoeficácia	Hobfoll <i>et al.</i> (2023); Johnson, Ennis e Jackson (2003); Airila <i>et al.</i> (2014); Bandura (1997); Janssen, Schaufeli e Houkes (1999)

Nível	Fatores	Autores
	Significado do trabalho	Mostafa e Abed El-Motalib (2018)
	Autorregulação ou estratégia de enfrentamento	Loon <i>et al.</i> (2018); Heerema, Weggemans e Noordegraaf (2018)
	Autogerenciamento com foco em objetivos	Breevaart, Bakker e Demerouti (2014)
	Valores próprios associados ao serviço público	Simone <i>et al.</i> (2016); Cicotto, Pinna e Giustiniano (2016)
	Motivação intrínseca	Vujčić, Oerlemans e Bakker (2017)
Meso	Equipe e liderança	Bakker e Demerouti (2008)
	Percepção de oportunidades de crescimento	Bakker e Demerouti (2008); Bakker e Bal (2010)
	Ambiente de trabalho	Moreira <i>et al.</i> (2021)
	Estímulos ambientais	Bakker e Demerouti (2008)
	Relações sociais interpessoais	Bakker e Demerouti (2008)
	Normas sociais	Bakker e Demerouti (2008)
	Excesso de exigências e procedimentos burocráticos	Bozeman (2000); DeHart-Davis e Pandey (2005); Crawford, LePine e Rich (2010)
	Autonomia de decisão e liberdade de trabalho	Runhaar, Konermann e Sanders (2013); Tummers e Rocco (2015); Jansen, Brink e van den Kolk (2010)
	Suporte social ou dos colegas de trabalho	Vera <i>et al.</i> (2016); Christian <i>et al.</i> (2011); Karasek e Theorell (1990); Barbier, Dardenne e Hansez (2013); Sora, Caballer e Peiró (2011)

Nível	Fatores	Autores
	Percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional	Bakker e Demerouti (2008); Bakker e Bal (2010)
	Chance de aplicar diversas habilidades no ambiente de trabalho	Van den Broeck <i>et al.</i> (2017)
	Perfil de liderança	Fletcher <i>et al.</i> (2019); Brunetto <i>et al.</i> (2017); Ancarani <i>et al.</i> (2018); Di Mauro, Giammanco e Giammanco (2018)
	Qualidade das interações com superiores diretos	Buch (2015)
Macro	Nível organizacional	Fletcher <i>et al.</i> (2019)
	Gestão de pessoas	Rodwell, Noblet e Allisey (2011)
	Disponibilidade de recursos organizacionais	Moreira <i>et al.</i> (2021)
	Percepção de suporte organizacional	Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Cummings, Armeli e Lynch (1997); Brunetto <i>et al.</i> (2017)
	Gestão estratégica focada em resultados e performance organizacional	Hood (1991); Moynihan (2008); Pollitt e Bouckaert (2017); Liao <i>et al.</i> (2009)
	Recrutamento	Meyer-Sahling, Schuster e Mikkelsen (2018)
	Investimento substancial em treinamento	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Flexibilidade no desenho do trabalho	Jiang, Chuang e Chiao (2015)

Nível	Fatores	Autores
	Envolvimento e participação na formulação e na tomada de decisões	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Gestão de desempenho com ênfase no desenvolvimento	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Estratégias de compensação para o desempenho coletivo	Jiang, Chuang e Chiao (2015)
	Alinhamento entre valores e propósitos individuais e organizacionais	Biggs, Brough e Barbour (2014); Fletcher <i>et al.</i> (2019)
	Demandas no trabalho	Demerouti <i>et al.</i> (2001); Bakker e Demerouti (2016); Bailey <i>et al.</i> (2017)
	Alta carga de trabalho, prazos apertados e pressão por resultados	Bakker <i>et al.</i> (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Palazzo (2012)
	Comunicação interna e processos comunicacionais	Tramontin-Castanha <i>et al.</i> (2020); Johari e Yahya (2016); Karanges <i>et al.</i> (2015); Verčič e Vokić (2017)
	Demandas e disponibilidade de recursos	Schaufeli e Taris (2014); Tims e Bakker (2010); Demerouti e Bakker (2011); Hakanen, Schaufeli e Ahola (2008)
	Ética e resultados organizacionais	Prabhu (2020); Nasillovich (2020); Butts e Rich (2018); Bušatlić e Mujabašić (2018)
	Ambiente	Bevins (2018)
	Cultura de trabalho de um país	Mengxiao Ding e Chengli Wang (2023)

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

A articulação entre os resultados bibliométricos e a revisão integrativa evidencia que o campo se organiza de forma desigual entre os níveis micro, meso e macro. Os clusters mapeados na bibliometria correspondem, de maneira interpretativa, a essas três dimensões de análise: aspectos de bem-estar e recursos pessoais (micro), características do trabalho, liderança e suporte organizacional (meso), e elementos ligados a valores públicos e fatores institucionais (macro). Essa correspondência sugere que o desenvolvimento do campo acompanha a complexidade do fenômeno, ainda que com predominância de abordagens centradas no indivíduo e no ambiente imediato de trabalho.

Apesar da diversidade de fatores identificados, poucos estudos integram simultaneamente esses três níveis, o que contribui para a fragmentação observada na produção científica. A maioria das pesquisas concentra-se em apenas um nível — especialmente no micro e no meso — deixando menos exploradas as relações com variáveis organizacionais mais amplas e com o contexto institucional. Essa lacuna abre espaço para agendas de pesquisa que investiguem como características individuais, condições de trabalho e estruturas organizacionais interagem na formação do engajamento.

Em síntese, o engajamento no trabalho deve ser compreendido como um fenômeno multidimensional, resultado da interação entre fatores individuais, características das equipes e condições organizacionais. No entanto, como mostram tanto a revisão integrativa quanto Lesener *et al.* (2019), ainda não há consenso sobre o peso relativo de cada dimensão, embora os estudos sugiram que a forma como o trabalho é organizado e gerido no nível organizacional tende a exercer influência central. Nossa análise bibliométrica reforça essa compreensão ao mostrar que diferentes campos teóricos priorizam condicionantes distintos, refletindo tanto suas tradições analíticas quanto suas escolhas metodológicas. Essa constatação destaca a importância de abordagens integrativas e multidisciplinares para avançar na compreensão do engajamento no setor público.

Conclusões

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

Por sua vez, a revisão integrativa da literatura mostrou que o engajamento no trabalho no setor público é influenciado por uma complexa interação de fatores nos níveis micro, meso e macro. No nível micro, características individuais como autoestima, autoeficácia, significado do trabalho, motivação intrínseca, estratégias de enfrentamento, entre outras são determinantes. No nível meso, fatores como

autonomia, suporte social, perfil de liderança e oportunidades de desenvolvimento profissional ganham relevância. Já no nível macro, variáveis organizacionais como suporte organizacional, gestão estratégica, comunicação interna, alinhamento de valores, entre outras são cruciais.

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

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao integrar evidências bibliométricas e qualitativas, sistematizando o campo em níveis micro, meso e macro e revelando como diferentes tradições disciplinares moldam prioridades analíticas na investigação do engajamento no setor público. Essa síntese amplia a compreensão conceitual do fenômeno, oferecendo uma estrutura integrativa que pode ser utilizada como base para o desenvolvimento de modelos explicativos mais abrangentes. No plano prático, os resultados fornecem elementos úteis para gestores públicos interessados em fortalecer práticas de gestão de pessoas, aprimorar estratégias de liderança, reduzir fatores de risco como burnout e promover ambientes laborais que sustentem níveis mais elevados de engajamento. Pesquisadores, gestores públicos, profissionais de gestão de pessoas, formuladores de políticas e instituições de formação em administração pública podem se beneficiar diretamente das evidências aqui organizadas, utilizando-as como referência para intervenções, diagnósticos organizacionais e formulação de programas de desenvolvimento profissional.

Ainda assim, é preciso mencionar que este estudo apresenta limitações decorrentes das escolhas metodológicas adotadas, as quais, no entanto, foram tratadas de forma a preservar a robustez dos resultados. A opção por utilizar exclusivamente a base Web of Science reduz a abrangência potencial, mas garante a análise de um conjunto consistente, internacionalizado e submetido a critérios rigorosos de indexação, o que fortalece a confiabilidade dos padrões bibliométricos identificados. De modo semelhante, embora a síntese qualitativa tenha sido limitada a artigos — deixando de fora livros, capítulos e documentos técnicos — essa decisão buscou assegurar comparabilidade metodológica e qualidade mínima homogênea do material analisado, reduzindo vieses interpretativos. Ademais, o aprofundamento em três periódicos núcleo representa um recorte intencional, que privilegia densidade analítica em vez de amplitude, permitindo examinar com maior profundidade os debates centrais do campo. Assim, ainda que as escolhas adotadas delimitem o escopo do estudo, elas foram acompanhadas de estratégias que preservam a validade das conclusões e contribuem para uma visão estruturada e confiável sobre o engajamento no setor público.

Por fim, os resultados deste estudo permitem delinear uma agenda de pesquisa voltada a superar lacunas importantes identificadas tanto na análise bibliométrica quanto na revisão integrativa. Uma primeira oportunidade consiste em desenvolver modelos explicativos que integrem simultaneamente fatores dos níveis micro, meso e macro, avançando além da fragmentação atual e oferecendo evidências empíricas

sobre como esses elementos interagem na prática. Outra frente promissora envolve ampliar o escopo metodológico por meio de revisões sistemáticas que incluam múltiplas bases de dados, estudos longitudinais capazes de capturar a dinâmica temporal do engajamento e pesquisas comparadas entre diferentes setores, países ou arranjos institucionais. Sugere-se ainda maior exploração de temas emergentes identificados nos clusters, como saúde ocupacional, burnout e demandas emocionais do trabalho, especialmente no contexto do setor público brasileiro, onde essas agendas permanecem incipientes. Investigações futuras podem contribuir significativamente ao examinar como reformas administrativas, digitalização dos serviços públicos, mudanças no perfil da força de trabalho e crises sociais, por exemplo, afetam o engajamento, ampliando a compreensão do fenômeno em contextos organizacionais complexos.

Referências

- BAKKER, A. B., & BAL, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- BEVINS, D. T. (2018). *Herzberg's two factor theory of motivation: A generational study* (Honors Thesis No. 530). Abilene Christian University.
- BIGGS, A., BROUGH, P., & BARBOUR, J. P. (2014). Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study. *Work & Stress*, 28(3), 236–254. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.934316>.
- BOZEMAN, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Prentice Hall.
- BRUNETTO, Y., SHACKLOCK, K., TEO, S., & FARR-WHARTON, R. (2017). Comparing the impact of management support on police officers' perceptions of discretionary power and engagement: Australia, USA and Malta. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 738–759. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109535>.
- CAMÕES, M. R. S., COSTA, A. C. L., PINTO, A. L., & SILVA, R. D. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9–24.
- CAMÕES, M. R. S., ALMEIDA, P. R., & COSTA, A. C. L. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57, e20230061. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220061>.

- CAMÕES, M. R. S., & GOMES, A. (2021). Engajamento no trabalho: Conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.11892>.
- CARMONA, R., REED, G., THORSELL, S., DOROUGH, D. S., MACDONALD, J. P., RAI, T. B., & SANAGO, G. A. (2023). Analysing engagement with Indigenous Peoples in the Intergovernmental Panel on Climate Change's Sixth Assessment Report. *npj Climate Action*, 2. <https://doi.org/10.1038/s44168-023-00033-2>.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S., & SLAUGHTER, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- CORRÊA, I., CAMÕES, M., MEYER-SÄHLING, J., MIKKELSEN, K., & SCHUSTER, C. (2020). Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 71(3), 297–329. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.4705>.
- FERREIRA, D. R., & PIMENTA, M. L. (2015). *Avaliação de desempenho no setor público: Comparações com o setor privado e desafios de implementação* [Monografia de especialização, Universidade Federal de Santa Maria].
- FLETCHER, L., ALFES, K., & ROBINSON, D. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674356>.
- GAVEL, Y., & ISELID, L. (2008). The Web of Science: Past, present and future. *International Journal of Digital Curation*, 3(2), 4–18. <https://doi.org/10.2218/ijdc.v3i2.57>.
- GONÇALVES, F. P. F. (2022). A estabilidade na administração pública brasileira: Sobre suas representações sociais e a (im)possibilidade de demitir servidores públicos. *Revista de Direito Administrativo*, 281(1), 145–184. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220042>.
- HAKANEN, J. J., SCHAUFELI, W. B., & AHOLA, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>.
- HOBFOLL, S. E., JOHNSON, R. J., ENNIS, N., & JACKSON, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner-city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>.

- HOOD, C. (1991). A new public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- JANSSEN, P. P. M., SCHAUFELI, W. B., & HOUKES, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1), 74–86. <https://doi.org/10.1080/026783799296200>.
- JIANG, K., CHUANG, C. H., & CHIAO, Y. C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089–1106. <https://doi.org/10.1037/a0038964>.
- JOHARI, J., & YAHYA, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>.
- JOHNSON, R. A., & THOMPSON, H. (2023). The intersection of organizational behavior and public sector research: A bibliometric study. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 561–578. <https://doi.org/10.1002/job.2660>.
- KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- KARANGES, E., JOHNSTON, K., BEATSON, A., & LINGS, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- LAPSLEY, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Public Policy and Administration*, 24(3), 296–315. <https://doi.org/10.1177/0952076709103810>.
- LIAO, H., TOYA, K., LEPAK, D. P., & HONG, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>.
- LYNN, L. E. (2006). *Public management: A concise history of the field*. Oxford University Press.
- MEN, L. R. (2020). Organizational communication, employee engagement, and reputation: A study of public sector organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 20, 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-11-179-200>.
- MISHRA, K. E., MCFARLAND, M. A., & WELCH, M. W. (2014). Organizational communication and employee engagement: A review of the literature. *Journal of Business Communication*, 51(3), 312–337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>.

- MOED, H. F. (2020). *The role of bibliometrics in research assessment*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47665-6>.
- MOREIRA, M. L. R., MATTOS, C. A. C., MANCEBO, C. H. A., & CORRÊA, A. C. (2020). Engajamento no trabalho: Uma pesquisa com servidores públicos estaduais. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p1-19.6298>.
- MOYNIHAN, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- NEVES, P., & EISENBERGER, R. (2012). Perceived organizational support and work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 893–904. <https://doi.org/10.1037/a0029356>.
- OSBORNE, D., & GAEBLER, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- PALAZZO, L. DOS S. (2012). Síndrome de burnout: Estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, 46(5), 778–786. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012005000064>.
- PANTOJA, M. J., CAMÕES, M. R. DE S., & BERGUE, S. T. (2017). *Gestão de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).
- POLLITT, C., & BOUCKAERT, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- RIBEIRO, L. C., & OLIVEIRA, F. L. (2016). *A motivação no serviço público: Desafios e oportunidades para uma administração mais eficiente*. Atlas.
- RODWELL, J., NOBLET, A. J., & ALLISEY, A. (2011). Improving employee outcomes in the public sector. *Personnel Review*, 40, 383–397. <https://doi.org/10.1108/00483481111128158>.
- RUNHAAR, P., KONERMANN, J., & SANDERS, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader–member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- SMITH, A., JOHNSON, K., & BROWN, L. (2022). Interdisciplinary research and public sector engagement: A bibliometric analysis. *Public Administration Review*, 82(1), 55–67. <https://doi.org/10.1111/puar.13470>.

- SOUZA FILHO, M. J. N. DE. (2016). Análise histórico-evolutiva do instituto da estabilidade e seus efeitos práticos na Administração Pública brasileira. *Revista Brasileira de Direito Público*, 14(54), jul./set., 49–71.
- SOUZA, L. S., & SILVA, M. R. (2018). *Liderança transformacional na administração pública: Efeitos no desempenho e motivação dos servidores*. FGV Editora.
- TRAMONTIN-CASTANHA, E., BEUREN, I. M. Y., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 20, 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-11-179-200>.
- TRUSS, C., SHANTZ, A., SOANE, E., ALFES, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>.
- TSAI, W. C., YEH, C. M., YANG, L. A., & CHANG, C. P. (2009). The effect of internal communication on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 129–146. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00435.x>.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of psychological testing*. Wiley.
- VAN DEN BROECK, A., VANDER ELST, T., BAILLIEN, E., SERCU, M., SCHOUTEDEN, M., DE WITTE, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: A person-centered approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>.
- VASILIEVA, A., KOTOV, V., & MIROSHNIK, V. (2015). Enhancing public service delivery through employee engagement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 193–211. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu006>.
- VERA, M., MARTINEZ, I. M., LORENTE, L., CHAMBEL, M. J., & SALANOVA, M. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143–1156. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0922-9>.
- WHITTEMORE, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.