



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**O IMPACTO DO DESENHO DO TRABALHO SOBRE O  
ENGAJAMENTO DE GESTORES PÚBLICOS PORTUGUESES**

**MARCELO VEGI DA CONCEICAO, MARIA TERESA DELGADO CALAPEZ,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

# **O Impacto do Desenho do Trabalho sobre o Engajamento de Gestores Públicos Portugueses**

## **Resumo**

Esta pesquisa estudou a relação de duas variáveis independentes, autonomia e complexidade do trabalho, sobre o engajamento de gestores públicos portugueses. A hipótese central, baseada em teorias de Desenho do Trabalho, é de que quanto maior a autonomia e a complexidade requerida para uma função, maiores são os níveis de engajamento desses profissionais. A amostra foi composta por 242 Técnicos Superiores e Dirigentes da Administração Pública. Foram realizadas análises de regressão múltipla, que evidenciaram que a complexidade e a autonomia nos métodos de trabalho são determinantes para esses profissionais atuarem de forma engajada. No entanto, um outro tipo de autonomia, a de local de trabalho (*home office*), não teve um efeito significativo. O modelo explicou 15,9% da variação no engajamento desses profissionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Pública. Engajamento. Desenho do Trabalho.

## **Introdução**

O comportamento dos gestores públicos é determinante para a qualidade das políticas públicas. Afinal, são esses profissionais que implementam os programas de governos, lado a lado com os atores políticos, formulando, coordenando e avaliando projetos que buscam diminuir problemas sociais complexos. Quando essas pessoas estão motivadas e engajadas, então os resultados do seu trabalho - os projetos e serviços públicos - tendem a ter também uma qualidade maior.

Existem muitos conhecimentos científicos e empíricos sobre o que determina a motivação, a satisfação e o engajamento dos trabalhadores. Alguns dos achados são: o suporte e a segurança da organização, a sua própria saúde física e mental, o tipo de ocupação que desempenham, as práticas da gestão de recursos humanos e a qualidade da liderança. São pesquisas robustas, validadas por pares e repetidas em diversos contextos. Porém, a grande maioria foi e é feita com amostras de gestores e funcionários de empresas privadas.

Esta pesquisa busca contribuir para a construção de um corpo de conhecimento sobre o engajamento no setor público, e mais especificamente, sobre quais fatores influenciam o engajamento no trabalho na gestão pública. Neste caso, o modelo analítico escolhido foi o do Desenho do Trabalho, ou seja, o conjunto de características que definem e organizam o trabalho das pessoas. Testou-se, com uma amostra de 242 gestores públicos portugueses, se duas características do trabalho - o nível de autonomia dada ao gestor e o nível de complexidade da sua função - têm um efeito significativo sobre o engajamento desses profissionais.

Foi realizada uma análise de regressão múltipla, técnica que permite identificar os efeitos de um conjunto de variáveis independentes sobre uma variável dependente. Uma das vantagens deste método é que “a importância relativa de cada variável independente é determinada” (Hair et al., 2009). Também foram incluídas algumas variáveis de controle, como gênero, idade e nível educacional.

A seção a seguir revisa a literatura sobre engajamento no trabalho - seus conceitos, causas, consequências e questões específicas do setor público. Logo depois, são explicadas algumas teorias de Desenho do Trabalho, e em especial a teoria de *Job Demands-Control* (Karasek, 1979), modelo analítico utilizado na pesquisa. Por fim, a metodologia, os resultados, a discussão e a conclusão completam o artigo.

### **Engajamento no trabalho: significado e importância**

O termo *engajamento* é recente e teve origem entre as empresas de consultoria organizacional, que se basearam em teorias acadêmicas sobre motivação e comprometimento dos empregados para criá-lo (Meyer, 2014). Ainda que não exista um consenso sobre o seu significado, as diversas definições já criadas possuem alguns elementos em comum.

Kahn (1990) foi um dos primeiros a tentar explicar o fenômeno, ao se perguntar como os indivíduos se envolvem subjetivamente no trabalho. Segundo ele:

*“I defined personal engagement as the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”<sup>1</sup> (Kahn, 1990).*

Para este autor, o que é central no conceito de engajamento é entender como as pessoas expressam a sua personalidade, as suas opiniões, a sua autenticidade e a sua própria voz no trabalho.

---

<sup>1</sup> Tradução livre: “Defini o engajamento pessoal como a forma pelo qual os membros de uma organização mobilizam as suas personalidades nas suas funções de trabalho; funcionários engajados empregam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o seu trabalho”.

Uma década depois, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Baker (2002) criaram uma definição que operacionaliza o conceito, e que é ainda hoje uma das mais usadas. Segundo eles: “*engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”<sup>2</sup>. Enquanto vigor relaciona-se com um alto nível de energia, resiliência e persistência no trabalho, dedicação associa-se com o nível de significância, entusiasmo e inspiração que o funcionário tira do trabalho, e a absorção é um estado de concentração total na atividade desempenhada.

Desde os primeiros estudos sobre o assunto, os pesquisadores buscaram entender o que determina o nível de engajamento no trabalho. Kahn (1990), por exemplo, identificou três fatores de influência: o significado atribuído ao trabalho; a segurança psicológica no emprego; e a própria capacidade emocional e física de cada pessoa. Saks (2006), por sua vez, explorou como o desenho do trabalho influencia no engajamento e identificou impactos positivos de algumas características: complexidade do trabalho, autonomia e existência de *feedback*. Mais recentemente, Hakanen, Ropponen, Schaufeli e De Witte (2018), a partir de uma amostra de 35.000 trabalhadores, identificaram que o que mais explicava as variações no engajamento era o tipo de ocupação: gerentes e alto escalão apresentaram níveis superiores aos funcionários “do chão de fábrica” e operadores de máquinas.

Grande parte do aumento do interesse pelo tema nos últimos anos está relacionado às consequências positivas associadas a um alto engajamento: maior satisfação e comprometimento dos funcionários (Saks, 2006); proatividade e resultados na performance das equipes (Christian et al., 2011); e, finalmente, melhores resultados financeiros (Xanthopoulou et al., 2009).

Embora a literatura sobre o tema seja extensa, apenas 1% dos estudos publicados entre 1990 e 2013 focaram-se no setor público (Fletcher, Bailey, Alfes & Madden, 2017). São pesquisas que estudam a relação do engajamento com as particularidades do trabalho no governo, como a estabilidade no emprego e a natureza coletiva do trabalho. Cooke, Brant & Woods (2018), por exemplo, apontam que a motivação para o serviço público (*public service motivation*, ou seja, a predisposição que uma pessoa possui para servir ao coletivo) é um fator que influencia um

---

<sup>2</sup> Tradução livre: “Engajamento é definido como um estado positivo, afetivo-motivacional relacionado ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

maior engajamento de servidores públicos. Porém, as autoras fazem o alerta de que essa correlação positiva só se confirma nos casos em que a organização pública não possua “*red tapes*”, ou seja, empecilhos burocráticos que atrasam e dificultam o trabalho no setor.

Focando-se em servidores brasileiros, De Assis (2019) identificou que a motivação para o serviço público era o fator que mais explicava o engajamento dos servidores da assistência social, da fiscalização de ruas e das áreas administrativas. Gargantini, Sherlock, Daly & Israel (2021), a partir de uma amostra de 16.654 servidores estaduais brasileiros, identificaram alguns fatores de influência novos: abertura da organização ao risco e aos erros, confiança no gestor direto e existência de estratégias de valorização.

### **Desenho do trabalho e o modelo de Karasek**

*Job Design, Work Design*, e em português, *Desenho do Trabalho*, trata-se de um campo de estudos sobre a forma como os trabalhos são organizados. Uma definição mais completa indica: “*the study, creation, and modification of the composition, content, structure, and environment within which jobs and roles are enacted*”<sup>3</sup> (Morgeson & Humphrey, 2008). O termo começou a ganhar importância acadêmica a partir do início do século XX, quando o taylorismo e o fordismo dividiram as funções de cada trabalhador numa linha de montagem. Eram trabalhos simplificados ao máximo e sem autonomia, imortalizados no personagem de Charles Chaplin em *Tempos Modernos* (1936). Pesquisadores começaram a estudar como essa forma de divisão do trabalho impactava a saúde física e mental dos funcionários e, mais tarde, nos seus níveis de motivação e nos resultados das empresas.

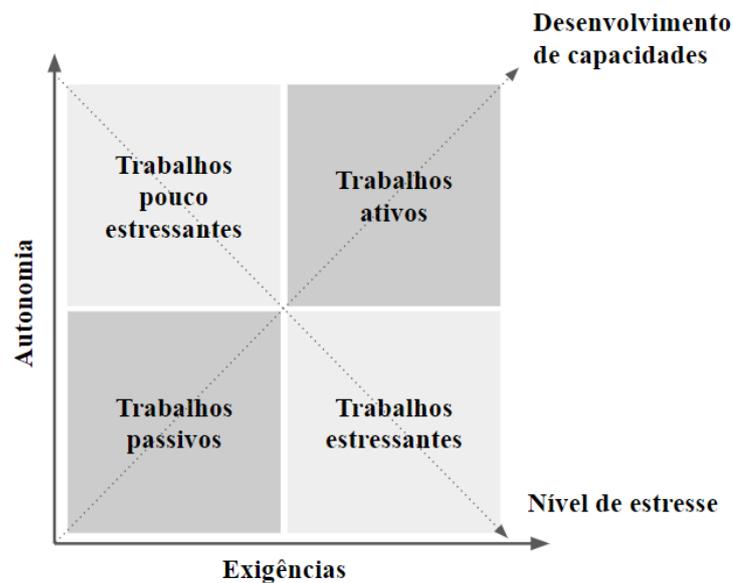
Desde então, algumas teorias se tornaram referência dentro deste campo de estudos. A teoria dos Sistemas Sociotécnicos, por exemplo, pressupõe que a autonomia é uma característica essencial dos trabalhos e tem influência sobre a saúde mental, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores. Foi desenvolvida principalmente a partir dos “experimentos sociotécnicos” dos países nórdicos, em que os operários de fábricas de carro como a Volvo começaram a ser organizados em grupos autônomos, de 6 a 8 pessoas, que construíam carros completos e podiam decidir por si mesmos o ritmo de trabalho e a distribuição das tarefas (Parker, Morgeson & Johns, 2017).

---

<sup>3</sup> Tradução livre: “O estudo, criação e modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente dentro do qual os trabalhos e as funções são desempenhados”.

Já o Modelo *Job Demands-Control*, de Karasek (1979), parte do pressuposto dos Sistemas Sociotécnicos e o expande, adicionando, para além da autonomia, as exigências do trabalho como um fator determinante do desenho dos trabalhos. Segundo ele, a combinação dessas duas características tem impactos significativos no estresse e no desenvolvimento das capacidades das pessoas no trabalho. Por exemplo: quando existe alta autonomia e alto nível de exigência no trabalho, então estes tornam-se ativos, com grande desenvolvimento de capacidades. A matriz a seguir resume as hipóteses centrais do modelo:

Figura 1: Modelo Job Demands-Control



Fonte: Karasek (1979).

A hipótese sobre o nível de estresse já foi extensamente analisada em estudos posteriores, que comprovaram a sua utilidade. Mas o modelo também já foi usado como *framework* para analisar o engajamento no trabalho. De Spiegelaere et al. (2015), por exemplo, identificaram que numa amostra de 3.098 funcionários do setor privado, a autonomia está positivamente relacionada com o engajamento, mas as exigências - conceituadas pelos autores como pressão de tempo - não estão. A autonomia ajudaria a amortecer os efeitos negativos da pressão de tempo sobre o engajamento dos trabalhadores.

O presente estudo busca expandir o conhecimento sobre a relação entre o desenho do trabalho e o engajamento, utilizando o modelo de Karasek. A pesquisa de De Spiegelaere et al. (2015) é

a principal referência metodológica, mas foram feitas algumas mudanças, explicadas na seção a seguir.

## **Metodologia**

Para operacionalizar os conceitos de autonomia e exigências em variáveis quantificáveis, esta pesquisa seguiu os passos de alguns autores.

De Spiegelaere et al. (2016) destringem o conceito de autonomia em tipos diferentes: autonomia sobre os métodos de trabalho, sobre o período de trabalho e sobre o local de trabalho, por exemplo. Estes autores identificaram que o tipo de autonomia que realmente faz diferença para aumentar o engajamento é a autonomia nos métodos de trabalho, ou seja, quando os trabalhadores têm liberdade para desenvolver e escolher seus próprios métodos e abordagens para desempenhar suas funções. Todas as outras revelaram-se insignificantes. Ainda assim, pela necessidade de ter mais evidências sobre o impacto do *home office* sobre o trabalho na função pública, decidimos explorar também a relação entre autonomia de local e o engajamento. As seguintes hipóteses sobre autonomia foram testadas:

H1a: A autonomia nos métodos de trabalho está positivamente relacionada com o engajamento dos gestores públicos portugueses.

H1b: A autonomia de local de trabalho está positivamente relacionada com o engajamento dos gestores públicos portugueses.

Para medir autonomia nos métodos de trabalho, foram utilizados três itens de autoavaliação (por exemplo: “*Posso decidir por mim mesmo como faço o meu trabalho*”), numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Já a autonomia de local de trabalho foi medida usando uma única pergunta: “*Em momentos em que o teletrabalho não é obrigatório, em que medida tem autorização para trabalhar a partir de casa (fazer teletrabalho)?*”, com respostas variando entre 1 (nunca) e 7 (sempre).

Já para operacionalizar o conceito de exigências, autores como Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau (2000) e Crawford et. al. (2010) as distinguem entre boas exigências - que criam oportunidades de desenvolvimento pessoal no trabalho, aumentam a satisfação e o desempenho - e as más exigências - que fazem o oposto. Entre as boas, citam sobretudo a complexidade das

funções, já entre as más estão, por exemplo, o acúmulo de funções e cargos ambíguos. A hipótese a ser testada sobre a relação positiva entre exigências e engajamento é portanto:

H2: A complexidade do trabalho está positivamente relacionada com o engajamento dos gestores públicos portugueses.

A complexidade trata-se do quanto um trabalho permite com que as pessoas usem variadas competências e habilidades, tomem decisões e não façam tarefas excessivamente repetitivas (Beach, 1975; Gould, 1979). Para medi-la, foram utilizados oito itens, retirados do *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006). Um dos itens é, por exemplo, “*O meu trabalho exige que eu utilize várias competências complexas ou de alto nível*”, com respostas entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Por fim, para medir o engajamento, foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale* em sua versão resumida (Schaufeli & Bakker, 2004), contendo 9 itens de autoavaliação sobre o cotidiano do trabalho. Entre os itens: “No meu trabalho, sinto-me pleno(a) de energia” e “O meu trabalho inspira-me”. Cada um com uma escala de resposta entre 1 (nunca) e 7 (sempre/todos os dias).

242 gestores públicos portugueses participaram do estudo e responderam o questionário integralmente. 59% da amostra consistiu de Técnicos Superiores, em cargos de formulação, análise e implementação de políticas e serviços públicos, já 32% consistiu de Dirigentes Intermédios e Superiores, líderes de equipas em cargos de direção e coordenação. As mulheres consistiram em 68% da amostra, e a média de idade ficou em 50 anos. 59% tinha completado até a graduação e 31%, o mestrado. Sobre o setor de trabalho, 86% afirmou que trabalhava na administração central direta - semelhante aos ministérios do governo federal brasileiro.

## **Resultados**

Para validar as escalas de medição dos conceitos, foram realizadas Análises de Componentes Principais (ACP). A ACP é uma técnica multivariada de análise fatorial que identifica os fatores medidos por uma escala, além de calcular o quanto cada fator explica da variância total dos dados coletados. Dessa forma, pode ser usada para identificar quantos conceitos uma escala está medindo e a relação de cada item com os conceitos (Lobão & Menezes, 2013; Hongyu et al., 2015). Em todas as escalas a primeira componente explicou mais da metade da variância

total dos resultados, o que significa que as escalas podem ser consideradas medidas globais desses conceitos.

A validação das escalas foi complementada pela análise dos Alfas de Cronbach ( $\alpha$ ). A partir dos resultados, foram excluídos dois itens, um da escala de complexidade e outro da escala de engajamento. O resultado final dos  $\alpha$  é o seguinte:

**Tabela 1**

*Alfa de Cronbach das escalas utilizadas*

Escala	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Complexidade	0,867
Autonomia nos métodos	0,828
<i>Work engagement</i>	0,933

As correlações entre variáveis, as médias e desvios padrões estão representados na tabela a seguir:

**Tabela 2**

*Matriz de Correlação*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1 Tempo no serviço atual (anos)	9,68	10,24						
2 Tempo no serviço público (anos)	20,72	11,91	0,44**					
3 Idade	49,5	9,14	0,49**	0,71**				
4 Complexidade	5,55	0,93	-0,08	-0,05	0,04			
5 Autonomia de local	3,72	2,41	-0,2**	-0,1	-0,15*	0,01		
6 Autonomia nos métodos	4,56	1,45	0,08	0,04	0,03	0,1	0,1	
7 Engajamento	5,39	1,26	-0,09	-0,07	0,00	0,23**	0,07	0,30**

\*\* Significativo no nível 0,01

\* Significativo no nível 0,05

A regressão linear múltipla foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi obtido o efeito das variáveis de controle (idade, tempo no serviço atual, tempo no serviço público como um todo, gênero, setor da Administração Pública, nível educacional e se a função envolve dirigir pessoas) sobre o engajamento. Na segunda, foram consideradas as variáveis independentes e a variável de controle “função de dirigir pessoas” - a única que teve um efeito significativo sobre o engajamento na primeira etapa.

O modelo final demonstrou-se estatisticamente significativo com  $p < 0,001$ ,  $R^2$  ajustado = 0,159. O fato de dirigir pessoas teve um efeito positivo significativo sobre o engajamento em ambas as etapas da regressão, o que indica que, para iguais níveis de autonomia nos métodos e de complexidade, o engajamento será maior para quem tem esse tipo de funções, do que para quem não tem. Foi identificado também que a complexidade e a autonomia nos métodos são variáveis preditoras do engajamento dos gestores públicos da amostra. O coeficiente da complexidade resultou 0,227 ( $t=2,629$ ;  $p=0,009$ ) e o da autonomia nos métodos resultou 0,254 ( $t=4,558$ ;  $p < 0,001$ ). Isso significa que o aumento da complexidade provoca um aumento do engajamento e o mesmo acontece quando a autonomia nos métodos de trabalho aumenta. A autonomia de local de trabalho não teve um impacto significativo ( $B=0,015$ ;  $p=0,643$ ). A tabela a seguir resume os principais resultados dessa regressão:

**Tabela 3**  
*Análises de Regressão*

	Engajamento			
	Passo 1		Passo 2	
	B	Sign	B	Sign
<b>Variáveis de controle</b>				
Tempo no serviço atual (anos)	-0,016	0,110		
Tempo no serviço público (anos)	-0,013	0,213		
Idade	0,008	0,575		
Gênero	0,112	0,547		
Nível educacional	-0,101	0,578		
Setor: Direção-Geral	-0,049	0,871		
Setor: Ministério	0,155	0,659		
Setor: Instituto Público	0,256	0,555		
<b>Função de dirigir pessoas</b>	0,739	<0,001	0,378	0,029
<b>Variáveis independentes</b>				
Complexidade			0,227	0,009
Autonomia de local			0,015	0,643
Autonomia nos métodos			0,254	<0,001
Constante	5,185		2,784	
$R^2$ ajustado	0,068		0,159	

## Discussão

A variável que mais teve impacto positivo no engajamento dos gestores públicos da amostra foi o fato de dirigir pessoas. Esse resultado está de acordo com grande parte da literatura de referência, como Hakanen, Ropponen, Schaufeli e De Witte (2018), que identificaram, numa amostra de 35.000 trabalhadores europeus, que o tipo de ocupação era o fator que mais explicava o engajamento (68% da variação), e dentre os tipos, gestores e pessoas em posições mais altas na escala hierárquica tendiam a ser mais engajados no trabalho.

A complexidade e a autonomia nos métodos de trabalho também tiveram efeitos positivos sobre o engajamento, semelhante ao encontrado em outros estudos (Hackman & Oldham, 1976; Christian et al., 2011). Segundo estes autores de referência, essas variáveis aumentam o senso de responsabilidade e de significância que as pessoas sentem em relação ao próprio trabalho, e esses sentimentos aumentam o vigor, a absorção e a dedicação, os três componentes do engajamento.

É importante pontuar que alguns trabalhos que usam o Modelo *Job Demands-Control* (De Spiegelaere et al., 2015) não encontraram uma relação positiva entre exigências no trabalho e engajamento. Na verdade, encontraram exatamente o oposto: maiores exigências seriam “*a potential danger for the employee’s work engagement*”<sup>4</sup>. Aqui, a diferença nos achados recai novamente na forma como estes estudos mediram as exigências (por meio da pressão de tempo ou do volume de trabalho, duas “más exigências”) em comparação a como esta variável foi medida neste trabalho (por meio da complexidade, uma “boa exigência”). Valeria a pena que futuros estudos focassem ainda em outros tipos de exigências, para além da complexidade do trabalho.

A autonomia de local de trabalho não teve um efeito significativo sobre o engajamento. É preciso analisar esse resultado à luz do contexto em que a pesquisa foi feita - de pandemia de COVID-19, com teletrabalho obrigatório. Galanti et al. (2021) pesquisaram os efeitos desse contexto sobre o engajamento de trabalhadores do setor privado e concluíram que diversos fatores do *home office* afetam, positivamente e negativamente, o engajamento: conflito entre tarefas domésticas e trabalho, ambiente de trabalho remoto com distrações e sentimento de isolamento afetam negativamente o engajamento, enquanto a autonomia, o sentimento de autogestão e até mesmo o medo do vírus afetam positivamente o engajamento. Sendo assim, o contexto de teletrabalho obrigatório devido à COVID-19 resulta em níveis diferentes de engajamento, a depender de diversos fatores individuais e organizacionais. Como esses fatores não foram inseridos como variáveis de controle, não é possível saber quais as suas influências na amostra de gestores públicos estudada, porém baseado nesses estudos de referência, é possível supor que este contexto pandêmico teve influência sobre o resultado encontrado neste estudo.

---

<sup>4</sup> Tradução livre: “um perigo em potencial para o engajamento dos trabalhadores”.

## Conclusão

Neste estudo, buscou-se identificar o impacto do Desenho do Trabalho sobre o engajamento de gestores públicos portugueses. A ideia de que as características do trabalho influenciam os níveis de motivação, satisfação e engajamento dos trabalhadores não é nova, mas a maioria das pesquisas se focam no setor privado. Esta pesquisa avança o conhecimento científico no tema, porque: 1) traz a discussão para o setor público e; 2) tem um foco no contexto do sul da Europa.

Para testar as hipóteses, seguiu-se o mesmo passo de outras investigações de referência (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2014), utilizando o modelo teórico de *Job Demands-Control*, de Karasek (1979), que define o desenho do trabalho como a combinação entre um certo nível de autonomia e um certo nível de exigência. Um passo metodológico diferente deste estudo foi utilizar o conceito de complexidade ao invés de “exigências”, tendo em vista que alguns autores (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000) evidenciaram que “exigências” é demasiado amplo e abrange alguns aspectos positivos e outros aspectos negativos. A complexidade do trabalho foi escolhida porque ela é geralmente entendida como uma exigência positiva (Gould, 1979), pouco estudada, em relação ao engajamento, anteriormente.

O modelo estatístico construído para os comportamentos inovadores permitiu comprovar as seguintes hipóteses:

H1a: A autonomia nos métodos de trabalho está positivamente relacionada com o engajamento dos gestores públicos portugueses.

H2: A complexidade do trabalho está positivamente relacionada com o engajamento dos gestores públicos portugueses.

Uma variável de controle também resultou significativa para explicar o engajamento: o fato de dirigir ou não pessoas. A autonomia de local de trabalho (teletrabalho) não foi comprovada como variável preditora do engajamento.

Alguns fatores limitam a generalização desses resultados. A amostra foi por conveniência e, por natureza, é não-probabilística, de modo que os dados não podem ser generalizáveis para todo o conjunto de gestores públicos portugueses. Além disso, o uso de questionários de auto-

avaliação pode ter incluído alguns vieses, tendo em vista que as pessoas tendem a hipervalorizar a complexidade do próprio trabalho e a responder de acordo com o que consideram mais socialmente desejável (Afsar & Umrani, 2020).

Ainda assim, os resultados demonstram algumas tendências importantes e geram contribuições para o debate. Em resumo, gestores públicos com autonomia para decidir o próprio método e processo de trabalho e que tenham trabalhos complexos, que demandam várias habilidades e competências, tendem a ter mais vigor, dedicação e absorção no trabalho.

Ainda assim, o engajamento é um fenômeno multicausal, determinado por uma série de fatores organizacionais e individuais. A autonomia e a complexidade são apenas duas características que exercem efeitos positivos. Futuras pesquisas podem buscar entender a influência de outros fatores, como estilos de liderança e de clima organizacional. Além disso, também poderiam testar outros métodos, como o uso de questionários enviados aos supervisores (para reduzir o viés de hipervalorização do próprio trabalho) ou também estratégias de observação em campo e entrevistas.

Espera-se que este estudo contribua com o conhecimento académico nas áreas do Desenho do Trabalho e Engajamento, por ser uma investigação focada no setor público e localizada em Portugal - um setor e um local em que existem poucas pesquisas sobre esse assunto.

Além disso, algumas contribuições práticas também podem ser tiradas deste estudo, como a necessidade de se pensar novas práticas de gestão de pessoas na Administração Pública e novos desenhos de trabalhos públicos que demandem autonomia, criatividade, uso de diferentes habilidades e originalidade dos trabalhadores. Trabalhos que extraiam as melhores capacidades e potenciais de cada profissional público podem ser uma das chaves para impulsionar a melhoria das políticas públicas.

### **Referências bibliográficas**

Afsar, B. & Umrani, W. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), pp. 402-428.

Beach, D. S. *Personnel: The management of people at work*. 3a ed. New York: Macmillan, 1975.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.

Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E. (2011), “Work engagement: a quantitative review a test of its relations with task and contextual performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 89-136.

Cooke, D., Woods, J. & Brant, K. (2018). The Role of Public Service Motivation in Employee Work Engagement: A Test of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Public Administration*, 42(9).

Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834 – 848.

De Assis, L. (2019). *Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos*. 188 p. Tese (doutorado) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.

De Spiegelare, D., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Van Hootegem, G. (2012). *Job Design and Innovative Work Behavior: Enabling Innovation through Active or Low-strain Jobs?* HIVA - K.U. Leuven, CeSO, Katholieke Universiteit Leuven.

De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139–156.

De Spiegelare, S., De Witte, H., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek’s learning hypothesis. *Management Revue*, 26(2), 123-137.

De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 0(0) 1–13 (2016).

Fletcher, L., Bailey, K., Alfe, K., & Madden, A. (2017). Employee Engagement in the Public Sector: A Narrative Evidence Synthesis, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F. Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *J. Occup. Environ. Med.* 2021;63(7):426–432.

Gargantini, T., Sherlock, J., Daly, M., & Israel, D. (2021). *Guia Prático de Engajamento de Equipes*. Movimento Pessoas à Frente.

Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 209-223.

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. W. (2018). Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European Countries. *Journal of occupational and environmental medicine*.

Hongyu, K., Sandanielo, V., Junior, G. (2015). Análise de Componentes Principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S - Engineering and Science*, 5(1).

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Lobão, W.; Menezes, I. (2013). Análise psicométrica da Escala de Predisposição à Ocorrência de Eventos Adversos no cuidado de enfermagem em UTI. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(1).

Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation and engagement: exploring the links. In Gagné, M. (ed.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, New York: Oxford University Press, 33-49.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 27, pp. 39 –91.

Parker, S., Morgeson, F., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.

Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), “Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 1, pp. 183-200.