

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E PRESENÇA  
PSICOLÓGICA NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA  
PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE

**TÉBIO LUIZ MACIEL FREITAS**  
Rio de Janeiro – 2020

**TÉBIO LUIZ MACIEL FREITAS**

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E PRESENÇA  
PSICOLÓGICA NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA  
PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Área de concentração: Governança e Administração Pública.

Orientador: Francisco Gaetani

Rio de Janeiro  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Freitas, Téblio Luiz Maciel

Engajamento no trabalho e presença psicológica no serviço público : o caso da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional / Téblio Luiz Maciel Freitas. – 2020. 92 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Francisco Gaetani.

Inclui bibliografia.

1. Servidores públicos – Motivação profissional – Aspectos psicológicos. 2. Comportamento organizacional. 3. Motivação no trabalho – Aspectos psicológicos. I. Gaetani, Francisco. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.314

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

**TÉBIO LUIZ MACIEL FREITAS**

**“ENGAJAMENTO NO TRABALHO E PRESENÇA PSICOLÓGICA NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL”.**

Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.


Data da defesa: 30/09/2020


**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora: Prof<sup>o</sup> Francisco Gaetani**




Francisco Gaetani  
Orientador

P   
Paulo Roberto de Mendonça Motta  
Membro Interno

P   
Aleksandra Pereira dos Santos  
Membro Externo

Em cumprimento Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 90 de 13/05/20 e ao Decreto nº.068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

  
Flavio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor  
Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Antonio Freitas, PhD  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

## **Dedicatória**

À minha família, ponto de partida de tudo o que me foi dado realizar na vida.

## **Agradecimentos**

O que quer que de significativo façamos, não o podemos fazer sem ajuda e a contribuição de outros. Por isso, não posso esquecer de agradecer à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, pelo investimento sistemático e prioritário na formação e no desenvolvimento de seu quadro de membros e servidores, do qual faço parte; aos meus colegas de trabalho, por suportarem minhas ausências durante o tempo necessário para frequentar os módulos do mestrado e para realizar esta pesquisa; aos meus colegas de turma, pelo coleguismo, pela amizade, pelo interesse e pelo envolvimento em minha pesquisa; ao meu orientador, Francisco Gaetani, pela liberdade que me concedeu para pensar e repensar meu problema de pesquisa; e, enfim, à minha esposa, Lívia, não apenas pelo incentivo, mas também por garimpar um tempo em sua agenda para ler meus rascunhos e ouvir atentamente minhas ideias para este trabalho.

## Resumo

**Objetivo** – Nesta pesquisa empírica buscamos entender de que modo circunstâncias de natureza ambientais, organizacionais e políticas afetam a disposição dos servidores públicos para empregarem e expressarem suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho.

**Metodologia** – Na pesquisa, desenvolvemos um estudo de caso com procuradores, membros da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), coletando os dados primários por meio de entrevistas guiadas mediante um roteiro semiestruturado projetado com base naqueles que foram utilizados no estudo de Kahn (1990). Depois de transcritas as entrevistas, os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, tendo sido tratados pelo método e pela técnica da categorização, conforme descritos por Bardin (2011).

Para categorizar os dados e realizar as inferências, foram adotadas as seguintes posturas frente aos dados coletados: a) o indivíduo no papel foi a unidade de análise; b) o foco foram os momentos específicos nos quais ocorreram as experiências e os comportamentos dos indivíduos no papel; e c) a PGFN foi tomada como o contexto no qual diversos fatores moldam, mas sem determinar, as escolhas e os comportamentos individuais.

**Resultados** – Dessa maneira, constatamos que a significância do papel de trabalho, seguida pela significância das funções ocupacionais e pelas interações de trabalho são os fatores que mais influenciam a disposição dos procuradores da Fazenda Nacional para empregarem e expressarem suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho.

**Limitações** – A principal limitação desta pesquisa está ligada à impossibilidade de nos aprofundarmos no exame dos fatores individuais que permeiam a dinâmica da presença psicológica: modelos da *essência* no papel, segurança, coragem e desenvolvimento adulto. Dois motivos justificaram essa limitação: a falta de experiência do pesquisador na prática da psicologia clínica e a ausência de recursos para contratação de um consultor externo que pudesse supri-la.

**Contribuições práticas** – A partir desses resultados, as organizações do serviço público e especialmente a PGFN podem, seguindo recomendações da OECD (2016, p. 15), se empenhar na implementação de uma cultura de liderança que, por

intermédio da gestão dos níveis de engajamento, promova a presença psicológica dos servidores públicos no trabalho.

**Contribuições sociais** – Na medida em que se entende que o engajamento, diferentemente da motivação para o trabalho, é antes de tudo um sintoma manifestado sob a forma de presença psicológica (Kahn, 1992, p. 342), o empenho em promovê-lo resulta não em uma mera orientação produtiva, mas sim numa postura de satisfação com o trabalho que contribui para a emancipação do ser humano.

**Originalidade** – Ao realizar uma busca no Google Scholar com o termo “presença psicológica” ente aspas, verificamos que o presente estudo é o primeiro trabalho acadêmico a abordar este tema na literatura nacional e, conseqüentemente, no contexto do serviço público brasileiro.

**Palavras-chave:** Presença psicológica; Engajamento; *Essência* no papel.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado/Artigo original



## **Abstract**

**Purpose** – In this empirical research we seek to understand how environmental, organizational, and political circumstances affect the willingness of public servants to employ and express their selves in the performance of work roles.

**Design/Methodology** – In the research, we developed a case study with prosecutors, members of the Attorney General's Office of the National Treasury (PGFN), collecting primary data through guided interviews through a semi-structured script designed based on those used in the study by Kahn (1990). After the interviews were transcribed, the data collected were submitted to content analysis, having been treated by the method and by the categorization technique, as described by Bardin (2011).

In order to categorize the data and make inferences, the following postures were adopted regarding the collected data: a) the individual on role was the unit of analysis; b) the focus was on specific moments in which the experiences and behaviors of individuals on the role occurred; and c) PGFN was taken as the context in which several factors shape, but without determining, individual choices and behaviors.

**Findings** – In this way, we found that the significance of the work role, followed by the significance of tasks and work interactions are the factors that most influence the willingness of attorneys at the National Treasury to employ and express their selves in the performance of work roles.

**Research limitations** – The main limitation of this research is linked to the impossibility of to go deep into the examination of the individual factors that permeate the dynamics of psychological presence: models of self-in-role, security, courage and adult development. Two reasons justified this limitation: the researcher's lack of experience in the practice of clinical psychology and the lack of resources to hire an external consultant who could supply it.

**Practical implications** – Based on these results, public service organizations and especially the PGFN, following the OECD's recommendations (2016, p. 15), can to commit to implement a leadership culture that, through the management of engagement levels , promote the psychological presence of public servants at work.

**Social implications** – Since it is understood that engagement, differently of work motivation, is above all a symptom manifested in the form of psychological presence (Kahn, 1992, p. 342), the commitment to promote it results not in a mere productive

orientation, but in a posture of satisfaction with the work that contributes to the emancipation of the human being.

**Originality** – When conducting a search on Google Scholar with the term “psychological presence” in quotation marks, we found that the present study is the first academic work to address this topic in national literature and, consequently, in the context of the Brazilian public service.

**Keywords:** Psychological presence; Engagement; Self in role.

**Paper category:** Master’s thesis/ Research paper

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Referencial teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 A fragmentação do ser humano .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 A presença psicológica em questão .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 A psicologia do engajamento .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Estado da arte .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1 Teorias do engajamento .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2 O que se tem estudado? .....</b>	<b>39</b>
<b>3 Metodologia e Procedimentos.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Contexto de análise ou caso de estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Procedimentos .....</b>	<b>49</b>
<b>4 Análise e Discussão.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Análise dos dados.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Resultados e discussão.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.1 Considerações gerais .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.2 Significância psicológica .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.3 Segurança psicológica .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.4 Disponibilidade psicológica .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3 Considerações finais.....</b>	<b>76</b>
<b>5 Conclusão e Recomendações.....</b>	<b>80</b>
<b>Referências .....</b>	<b>85</b>
<b>Apêndice .....</b>	<b>91</b>
<b>Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>91</b>
<b>Roteiro de entrevista semiestruturada .....</b>	<b>91</b>

## 1 Introdução

Na presente pesquisa empírica buscamos entender de que modo circunstâncias de natureza ambientais, organizacionais e políticas afetam a disposição dos servidores públicos para empregarem e expressarem suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho. Para tanto, adotamos como referencial teórico as condições psicológicas que explicam o engajamento e o desengajamento no trabalho propostas por Kahn (1990 e 1992), a partir da metáfora teatral enredada por (Goffman, A representação do eu na vida cotidiana, 2014). E, nesse processo, pressupomos que o ser humano não tem uma identidade unificada e coerente, nem do ponto de vista sociológico (Hall, A identidade cultural na pós-modernidade, 2006), nem sob a perspectiva psicológica (Galin, 2003). À vista disso, o problema de pesquisa que orientou este trabalho é o seguinte: de que modo circunstâncias de natureza ambientais, organizacionais e políticas se entrelaçam às circunstâncias de caráter individual e condicionam a disposição dos servidores públicos para expressarem e empregarem suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho?

Oportunamente, *essência* é o termo que utilizamos para se referir àquilo que a literatura em língua inglesa chama de “self” (e.g., Goffman, 1959; Hall, 1992; Kahn, 1990 e 1992; Galin, 2003; dentre outros), uma palavra que a literatura em língua portuguesa simples e comumente traduz como “eu”. No presente estudo, entretanto, seguindo a linha de raciocínio de Galin (2003, p. 117), para quem, na ciência, termos são ferramentas, e sem desconsiderar o trabalho dos tradutores de Goffman (1959), Hall (2006) e outros, buscamos uma terminologia mais técnica, que expresse com mais riqueza o significado envolto no conceito de “self”.

Como veremos adiante, o contexto teórico em que a palavra está sendo utilizada não deixa muita margem para que “self” seja traduzida como “eu”. Note-se, a propósito, que a ideia de que o “self” é formado no olhar do outro (Hall, 1992, p. 287), pressupõe a prévia existência de algo no indivíduo. Efetivamente, há algo que, precedendo a formação do “self”, sente dor, fome, sede e, possivelmente, também medo, desejo, solidão etc. Essa estrutura anterior ao “self” é o que, ainda com amparo em Galin (2006), chamamos de “eu”. Portanto, se o “eu” existe antes do “self”, não se pode tecnicamente traduzir “self” como “eu”, sob pena de se incorrer em um discurso ambíguo acerca dessas estruturas, na tentativa de explicar um “eu” sendo gerado a partir do “eu” pré-existente no mesmo indivíduo.

Pois bem; desde que a cerca de 70 mil anos uma revolução cognitiva alterou radicalmente o relacionamento do homem com a natureza, a maneira como o ser humano encara o ato de trabalhar passou a ser constantemente afligida por mudanças extraordinárias. De lá para cá, passamos de caçadores-coletores a plantadores, pastores, artesãos, grandes construtores e por aí seguimos. Apreciando essa evolução, ainda que um pouco distante, no tempo e na perspectiva, do que hoje chamamos de “quarta revolução industrial” (Schwab, 2019) ou de “Economia 4.0” (Wolter et al., 2016), Ramos (2008) traça uma detalhada história da organização racional do trabalho, tomando como ponto de partida o estilo de vida das sociedades primitivas até chegar à sistemática organização do conhecimento científico sobre o trabalho humano, em meados da década de 1950. Em sua visão, tal processo de sistematização ensejou o surgimento de subdivisões em áreas do conhecimento como a Administração, o Direito, a Sociologia e a Psicologia, cujo propósito geral seria o de compreender o fenômeno do trabalho humano, mas também e principalmente o de regular e, tanto quanto possível, controlar o comportamento do trabalhador.

Desvela-se aqui uma marcha histórica que culmina na consideração da importância dos componentes psíquicos subjacentes ao comportamento humano (Dejours, 2015). Essa tomada de consciência minou as convicções, amplamente difundidas pelos sistemas taylorista e fordista de racionalização do trabalho, que se firmavam na analogia homem-máquina. O ser humano seria uma máquina e, como tal, poderia ser ajustado a fim de se tornar mais produtivo, era o que se apregoava (Ramos, 2008, p. 51). Dito de outro modo, pensava-se até então que, assim como as máquinas, os seres humanos teriam padrões e capacidades acabadas para as atividades produtivas.

No que diz respeito especificamente ao presente estudo, importa observar que, se, nas sociedades primitivas, o trabalho é todo ele prazer e criação, “uma espécie de atividade oriunda de um forte instinto de vida”, não dependendo de incentivos ou pressões externas (Ramos, 2008, p. 25), na modernidade, ele é compreendido como apenas mais uma das múltiplas facetas da condição humana. Entra em cena aqui os papéis que os indivíduos representam na assim chamada vida cotidiana (Goffman, 2014), para nos mostrar que, definitivamente, nós, humanos, somos diferentes dos demais seres sencientes. Diante da complexidade que caracteriza suas relações, o homem não vive mais, simplesmente, ele na verdade realiza encenações nos variados palcos que a realidade social lhe apresenta.

Do ponto de vista individual, a busca por sentido para a existência e a necessidade mais básica de obtenção de recursos materiais para a sobrevivência, juntam-se para fazer do que hoje definimos como trabalho algo essencial para a vida humana (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007). Mas, a despeito dessa centralidade, há quem pense e defenda que o papel de trabalhador, em sua acepção moderna, deve ser separado de todos os demais aspectos da vida (Ramos, 2008, p. 102). Outros, em contrapartida, acreditam que, desde que as questões da “vida externa” ou da “vida pessoal” não atrapalhem as da “vida laboral”, é aceitável e, até mesmo, recomendável que se mantenha um tipo de mescla que leve a uma integridade capaz de garantir que o trabalhador esteja plenamente lá (Kahn, 1992). Evidentemente, estar “lá” significa estar no trabalho, e não em outro lugar qualquer, uma vez que, depois de transpor o portão da empresa, o indivíduo deve se descomprometer com os demais papéis, ou seja, com seu passado de experiências, a fim de, prontamente, executar a tarefa que lhe for designada (Ramos, 2008, p. 102).

Com efeito, a característica primordial da evolução que resulta numa noção do trabalho como algo separado dos demais aspectos da vida é o desejo de controlar a atividade produtiva do ser humano, tanto quanto se controlam as outras forças da natureza. Nesse passo, se, num primeiro momento, tal controle pôde ser feito mediante o simples constrangimento físico, ou seja, a escravização, posteriormente, mercantilismo e urbanização salientam o constrangimento fisiológico como modo mais eficaz, sob o ponto de vista econômico, de exercer esse controle. Nesse contexto em particular, ou se trabalhava para aqueles que detêm os demais fatores de produção, ou se morre de fome (Huberman, 1986; e Dejours, 2015). Subsequentemente, o pensamento humanista traz em seu bojo a ideia de que os incentivos e as punições, ou seja, os estímulos motivadores, e não o constrangimento, seriam formas mais aceitáveis, e, principalmente, também meios mais eficazes de controle produtivo (Branco & Silva, 2017). Enfim, mais recentemente, desponta a consciência de que, em todos os momentos, e, portanto, hoje ainda, a ideologia é ponto de excelência para todo e qualquer tipo de controle social, incluindo-se aí o domínio sobre o trabalhador (Gaulejac, 2007).

Deveras, depois que a ideologia gerencialista se impôs como modelo orientador de cada um dos domínios da vida social, desde a gestão financeira, passando pelo gerenciamento familiar, chegando até ao extremo da gestão de si mesmo (Gaulejac, 2007), tudo o que diz respeito ao trabalho humano passou a ser uma questão de gerir

da melhor forma possível os assim chamados recursos humanos. No entanto, há evidências de que, sob a pretensa objetividade do saber gerencialista, escondem-se estruturas de poder empenhadas na disseminação de sua própria racionalidade, conforme evidenciaram as análises feitas a partir de paradigmas críticos de pesquisa (Coutinho, 2014, pp. 19-22).

Nesse contexto, as medidas de gestão recomendadas para os trabalhadores do setor público brasileiro em estudos patrocinados por entidades como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial (e.g., OECD, 2016, 2018 e 2019; e Banco Mundial, 2019) são exemplos da pretensa objetividade científica com a qual determinados atores sociais defendem sua agenda e, voluntariamente ou não, difundem determinada ideologia.

A propósito, é importante desde logo deixar claro que, neste trabalho, não temos o propósito de questionar a legitimidade da agenda de quem quer que seja, nem também o de demonstrar os acertos e/ou os desacertos dessas recomendações. Na verdade, um desses estudos (OECD, 2016) pode ser aqui considerado como uma das inspirações para que julgássemos oportuno estudar o tema do engajamento no trabalho no serviço público. Efetivamente, na medida em que uma agenda limita o ponto de vista sob o qual determinado fenômeno é observado e analisado, supomos que seja oportuno relatar um outro lado dessa história. No caso, um lado um pouco mais distante da crueza dos números que, inevitavelmente, se ligam às análises econômicas; distante também do propósito de governar a ação do trabalhador; e, enfim, distante da preocupação permanente com a gestão de tudo o que diga respeito às atividades humanas públicas ou privadas (Gaulejac, 2007).

Desde o momento em que, no início dos anos 1990, se evidenciou que o engajamento no trabalho seria um dos mais acurados modos de se preverem resultados organizacionais, os estudos sobre o construto estiveram mais voltados à busca dos mecanismos por meio dos quais se poderia calibrá-lo, do que à compreensão desse peculiar fenômeno (Saks e Gruman, 2014). Mantidas as devidas proporções, foi como se as clássicas mensurações do trabalho humano propostas por Taylor tivessem migrado do campo da mecânica (especificamente, a ergonomia) para os campos da psicologia comportamental e da sociologia do trabalho. No que diz respeito ao trabalhador do setor público, a questão que frequentemente é posta em discussão, como deixa claro a OECD (2016, p. 98), é a de como melhorar os níveis

de engajamento do servidor público, e não a de entender por que existem servidores mais ou menos engajados, bem como por que alguns simplesmente não se engajam.

Submetido aos influxos do movimento denominado de Nova Gestão Pública, segundo o qual os cidadãos devem ser vistos como consumidores e os servidores públicos devem ser vistos como empreendedores (Denhardt, 2012), o serviço público nacional não está de modo algum livre das radicais mudanças impostas ao mundo do trabalho pelo que tem sido chamado de Economia 4.0 (Wolter et al., 2016). Fenômenos como a digitalização de documentos, a virtualização de processos de trabalho, o *big data*, as análises preditivas e a inteligência artificial, para ficar apenas em alguns exemplos, são realidades já sentidas pelos servidores públicos. O que não se sabe ainda é que efeitos isso irá gerar no comportamento desses trabalhadores (Saks e Gruman, 2014; Wolter et al., 2016; Bakker e Albrecht, 2018).

Além do mais, essas novas realidades possibilitaram e, de algum modo, até impuseram o afastamento entre o indivíduo e as instalações físicas da organização na qual trabalham. E isso ocorreu não porque as organizações perderam o interesse na presença do trabalhador (Costa, 2013), mas porque compreenderam que a presença que realmente importa nesse novo ambiente é a psicológica, e não a física (Kahn, 1990 e 1992). Nas novas configurações de trabalho, as organizações precisam cada vez menos do corpo do homem, mas ainda não podem prescindir de suas mentes. Conforme destacou Giddens (1990, p. 18), “O advento da modernidade cada vez mais separa o espaço do lugar, promovendo relações entre os ‘ausentes’, distantes, em termos de localização, de qualquer interação face a face<sup>1</sup>”.

Na verdade, trata-se de processo que se acelerou com a crise de saúde pública provocada pela pandemia da COVID-19 ou Novo Coronavírus (WHO, 2020; e von Gaudecker et al., 2020). Nessa conjuntura, segundo Spurk e Straub (2020), afigura-se óbvio que as mudanças nas formas regulares de emprego provocadas pela pandemia da COVID-19 acarretarão efeitos amplos, de curto, médio e longo prazos nas relações de trabalho que ainda são desconhecidos.

Imbricadas nessas circunstâncias e sob pressão para que reduzam custos trabalhistas (Banco Mundial, 2019) e sejam mais econômicas e eficientes (OECD, 2018), mas mantendo ou até mesmo aumentando os níveis de envolvimento de sua força de trabalho, é cada vez maior o número de organizações do setor público que

---

<sup>1</sup> “*The advent of modernity increasingly tears space away from place by fostering relations between ‘absent’ others, locationally distant from any given situation of face-to-face interaction.*”



recorrem às formas de trabalho não presenciais, em iniciativas batizadas de teletrabalho, *home office*, trabalho virtual etc. (Rocha & Amador, 2018). Em uma dessas organizações, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) foram regulamentadas pelo menos três formas de trabalho não presencial, tal seja, aquele que não depende do comparecimento às instalações físicas da instituição: o teletrabalho (PGFN, 2016); as unidades virtuais (PGFN, 2017); e o grupo de atuação regional desterritorializada (PRFN3, 2019).

No âmbito do serviço público federal, as unidades virtuais da PGFN (PGFN, 2017) simbolizam a vanguarda das medidas adotadas para institucionalizar o distanciamento físico entre o trabalhador e a organização. Assim como as unidades organizacionais físicas, as unidades virtuais constituem o espaço no qual o servidor público exerce suas atribuições. Em razão disso, sua concepção não pressupõe qualquer tipo de vínculo que implique a presença do trabalhador em uma instalação física de trabalho, uma repartição pública.

No serviço público, o movimento no sentido do distanciamento entre o trabalhador e as instalações organizacionais é decorrente de restrições orçamentárias. De 2014 para 2019, por exemplo, a previsão orçamentária nominal da PGFN, fixada para custear a administração de suas unidades, excluídos gastos com a folha de pagamentos, portanto, foi reduzida de 317.114.507 para 183.440.000 reais (Brasil, 2014, p. 1.009; e Brasil, 2019c, p. 885), uma queda de mais de 42 por cento. A par disso, de acordo com os boletins PGFN em Números (PGFN, 2014 e 2020)<sup>2</sup>, entre 2014 e 2020, enquanto a quantidade de procuradores da Fazenda Nacional, ou seja, de membros da organização, permaneceu praticamente estável (aumentando cerca de um por cento), o número de unidades físicas de exercício diminuiu mais de 14 por cento.

Na prática, pouco se sabe hoje acerca dos efeitos que esse tipo de transformação gera no vínculo entre o servidor público e sua organização, máxime no que se refere ao engajamento no trabalho e à presença psicológica. De um lado, “flexibilidade, autonomia, qualidade de vida e economia de tempo no trânsito são apontadas como fatores de motivação para os teletrabalhadores” (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017, p. 524). Do outro, há as narrativas de isolamento, desconexão, deslealdade e cinismo, relatadas em artigos acadêmicos como o de Whittle e Mueller

---

<sup>2</sup> Disponíveis em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014>. Acesso em: 9 ago. 2020.

(2009), publicado sob sugestivo título: “‘Eu poderia estar morto por duas semanas e meu chefe jamais saberia’: teletrabalho e a política de representação”<sup>3</sup>.

Diante desse quadro, alinhamo-nos ao pensamento de Kahn (1990 e 1992) e Galin (2003) na suposição de que os indivíduos em geral sentem-se possuidores de uma *essência* (*self*), uma dimensão de si mesmo com a qual se identificam de modo muito profundo. No caso, por se tratar de algo pelo que se nutre grande afeição, essa *essência* só é empregada e expressada (Goffman, 2014) em papéis sociais que envolvam situações consideradas significativas, seguras e para as quais os indivíduos sentem-se disponíveis (Kahn, 1992).

Por conseguinte, para oferecer uma resposta à nossa pergunta de pesquisa, dividimos este relatório em cinco capítulos, contando com a presente introdução. Assim, no próximo capítulo se abre com uma primeira seção, na qual apresentamos o referencial teórico que embasa a abordagem feita sobre o problema de pesquisa. Por sua vez, a segunda seção contém uma revisão da literatura relativa ao modo como o engajamento tem sido estudado nos anos mais recentes. No terceiro capítulo, são expostos a metodologia e os procedimentos de pesquisa, também em duas seções: na primeira, é apresentado o contexto de análise, isto é, o caso de estudo sobre o qual nos debruçamos; e, na segunda, são descritos os procedimentos de pesquisa realizados, sobretudo no que se refere à coleta dos dados e ao método de análise. Na sequência, o penúltimo capítulo contém a análise dos dados coletados, a partir dos quais foram realizadas as inferências. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões, recomendações e proposições para o estabelecimento de uma agenda de pesquisa sobre o engajamento no serviço público.

---

<sup>3</sup> “‘I could be dead for two weeks and my boss would never know’: telework and the politics of representation”.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Referencial teórico**

#### **2.1.1 *A fragmentação do ser humano***

Quando, num exercício lógico-dedutivo, se retroage um pouco mais a análise de Ramos (2008) sobre o processo de evolução do trabalho humano, é possível que a conclusão a que se chegue seja a de que, nos primórdios da nossa existência, o ato de trabalhar se confundia inteiramente com a experiência de fazer parte do reino animal. Ramos (2008, p. 25) parte da antiguidade para constatar que, nas sociedades primitivas, “todo trabalho é prazer e criação”, pois, não tendo se coagulado “em estilos independentes”, o trabalho seria “uma espécie de atividade oriunda de um forte instinto de vida” e, por isso mesmo, “não é necessário nenhum incentivo, nenhuma pressão externa para que o primitivo trabalhe”.

Retroagindo ainda mais, partimos de um presumível estado de natureza, para deduzir que, em seus primórdios, o comportamento humano, dentro das condições materiais de existência, era quase que totalmente entremeado de condutas que hoje caracterizaríamos como trabalho. Com efeito, assim como os grandes mamíferos africanos não põem em questão sua condição existencial, nem as razões pelas quais quotidianamente fazem o que fazem, o ser humano adaptado à natureza não vivencia dúvidas acerca do que é e do que precisa fazer. Evidentemente, em tais circunstâncias, é desnecessário rotular um tipo de afazer específico de trabalho. E é precisamente essa similitude do homem com os outros animais, esse viver em estado de natureza, ou melhor, essa acomodação entre o humano e o natural que está na raiz do profundo desprezo que os gregos antigos nutriam em relação ao trabalho (Thiry-Cherques, 2008, pp. 49-50).

Nesse estado de natureza, tal qual os outros animais, o homem não se questiona sobre a própria existência, nem se interroga sobre si mesmo, nem busca razões que expliquem seu relacionamento com outros ou com o ambiente do qual faz parte como um todo. Há, nessa situação, uma unicidade do indivíduo humano que, muito provavelmente, desapareceu no instante em que a espécie passou por sua revolução cognitiva (Morais Júnior, 2019). Daí em diante, a trajetória evolutiva resultou na articulação ideológica segundo a qual cada indivíduo tem um papel a desempenhar na vida social, sendo essa uma das razões pelas quais a própria escravidão é considerada justa e razoável na visão de pensadores como Aristóteles. Segue-se o

argumento de que o escravo tem seu papel tal qual o mestre tem o dele, pressupondo-se dessa interrelação a necessidade de que ambos existam (Thiry-Cherques, 2008, pp. 50-51).

Deixando de lado essa questão, o que particularmente nos interessa é o fato de essa evolução ter desencadeado um processo de fragmentação no indivíduo. A partir de um ponto qualquer, o elemento humano deixa de ser apenas o que é e, diante dos variados contextos nos quais interage com outros, passou a representar papéis determinados. É assim que, de acordo com Goffman (2014), na vida cotidiana os indivíduos representam papéis em encenações dramáticas. Para Goffman (2014, p. 270), a necessidade de representar papéis sociais redundou no desenvolvimento de uma ambivalência fundamental no indivíduo: em um extremo, há o ator, “um atormentado fabricante de impressões envolvido na tarefa demasiadamente humana de encenar uma representação”; e no outro, o personagem, “tipicamente uma figura admirável, cujo espírito, força e outras excelentes qualidades a representação tinha por finalidade evocar”.

Nota-se no argumento de Goffman (2014) que essa fragmentação, essa dualidade ou ambivalência, enfim, essa ausência de unicidade no indivíduo, pressupõe a existência de um seguimento no qual supostamente se revela a autenticidade do sujeito humano, tal seja a “essência” ou, do inglês, “self” (Goffman, 1959).

Como dito antes, diferentemente de Maria Célia Santos Raposo, que na versão portuguesa da obra de Goffman (2014) traduziu a expressão inglesa “self” como “eu”, entendemos mais expressivo do real sentido da palavra, além de mais adequada sob o ponto de vista sistemático, a utilização do termo “essência”. Em razão disso, a versão original da obra de Goffman (1959) também se encontra referenciada no presente trabalho. Ora, sem embargo de que, em determinados contextos, o termo “self” possa sim ser traduzido como “eu”, não podemos ignorar que, em outros, ele seria melhor traduzido como “ego”, “caráter”, “personalidade” ou “natureza”, e ainda por outras palavras que indiquem tratar-se do núcleo íntimo do indivíduo. Diante disso, como o fenômeno ao qual se refere Goffman (2014) e outros estudiosos, quando discutem presença psicológica, diz respeito àquilo que um indivíduo tem de mais íntimo em si, para fins de lógica procedimental dessa pesquisa, optamos pela utilização do termo “essência” para se referir àquilo que a literatura em língua inglesa chama de “self”.

De fato, a *essência* não é uma mera pressuposição teórica, sua existência é subjetivamente vivenciada pelo indivíduo e está na base daquilo que o modelo psicanalítico freudiano chama de ego (cf., e.g., Rappaport, Fiori, & Davis, 1981, pp. 25-28). Essa é, aliás, a razão pela qual Goffman (1959, p. 243; e 2014, p. 261) utilizou os termos *self* e *ego* como expressões intercambiáveis. Assim, por se tratar de uma estrutura psíquica que se forma na mais profunda intimidade do indivíduo, a *essência* é causadora de dois efeitos correlacionados na percepção que esse tem acerca de sua própria existência: o sentimento de apego que o compele a proteger e agradar essa *essência*; e a falsa noção de que ela representa a unicidade da condição humana.

Destarte, em virtude do sentimento de apego, a decisão de abraçar ou desprezar determinado papel social é função da concatenação de um certo número de fatores psicológicos (Kahn, 1990) que se interligam para sinalizar se a *essência* estará ou não protegida e/ou será ou não agradada. Do mesmo modo, como decorrência da falsa noção de unicidade, ao menor sinal de que sua *essência* está desprotegida e/ou será desagradada, o indivíduo poderá decidir fingir ser algo que não é, de modo que, ao invés de se expressar em dado contexto social, ele simplesmente tentará dar coerência à representação que faz do papel requerido na situação. Conforme destaca Goffman (2014, p. 68), há nessas circunstâncias uma decisiva discrepância entre a *essência* demasiadamente humana do indivíduo e o seu “eu” socializado.

A questão que se coloca, entretanto, é que essa unicidade de fato não existe. Na verdade, como explica Hall (2006, p. 13), só “sentimos que temos uma identidade unificada desde o nascimento até a morte porque construímos uma cômoda estória sobre nós mesmos ou uma confortadora ‘narrativa do eu’ (...)”. Nesse ponto, entendemos ser necessário fazer uma oportuna diferenciação entre os conceitos de “essência”, “pessoa” e “eu” (“*self*”, “*person*” e “*I*”, em inglês), o que esclarecerá por que, até o momento, evitamos utilizar o termo “pessoa” para se referir ao indivíduo do gênero humano. Como se verá, não obstante se trate de uma outra forma de ver a fragmentação do indivíduo, essa diferenciação implica as mesmas consequências relativas à percepção subjetiva sobre a *essência*.

Primeiramente, é importante que fique claro que não pretendemos discutir nem subverter os fundamentos da psicanálise freudiana, ancorados na ideia de estruturas dinâmicas da personalidade: Id, Ego e Superego (cf., e.g., Rappaport, Fiori e Davis,

1981, p. 20-28). Nosso objetivo, ao tratar da fragmentação do indivíduo, é apresentar as formulações dentro das quais a questão da identidade individual é atualmente discutida, para que, num momento posterior, possamos entender exatamente o que significa “estar lá, sem estar lá” (Kahn, 1992). Essa contradição é o ponto chave para entender o sentido de se estar ou não individualmente engajado em qualquer coisa, incluindo-se evidentemente aí o trabalho.

À vista disso, podemos partir do próprio Hall (2006, p. 38), que, numa breve, mas acurada, revisão da literatura psicanalítica feita em 1992, constatou que “embora o sujeito esteja sempre partido ou dividido, ele vivencia sua própria identidade como se ela estivesse reunida e ‘resolvida’, ou unificada, como resultado da fantasia de si mesmo como uma ‘pessoa’ unificada que ele formou na fase do espelho”.

O primeiro ponto a ser destacado é a idealização da “pessoa” unificada na qual a verdadeira identidade do indivíduo estaria condensada. Com efeito, a despeito da originalidade com que Goffman (2014) elabora sua metáfora teatral, o termo “pessoa” sempre esteve ligado à ideia de encenação. O vocábulo tem origem na palavra latina *persona*, cujo embrião é o teatro da antiga Grécia, remetendo à máscara que o ator usava para encenar seu papel (Goffman, 2014, p. 31; e Williams & Bengtsson, 2019). Portanto, o conceito de pessoa sempre esteve ligado à ideia das múltiplas identidades, uma das quais será adotada para guiar o comportamento em específicos contextos sociais.

Pois bem. De acordo com Galin (2003), embora remetam à mesma entidade, o conceito de “pessoa” abrange mais do que o de “essência” e, por sua vez, o conceito de “essência” abrange mais do que o de “eu”. Em suas palavras (p. 118): “O conceito de *pessoa* pode ser diferenciado do conceito de *essência*, assim como a *essência* pode ser separada dos derivativos hifenizados com os quais é frequentemente combinada ou confundida: automonitoramento, autoconceito e autoconsciência. O conceito de *eu* pode ser diferenciado de *essência* e de *pessoa*<sup>4</sup>.”

Nesse sentido (p. 107):

Uma pessoa é um sistema complexo, formado por subsistemas componentes. A expressão *pessoa* sempre inclui todo o amontado causal, de variados níveis e auto-organizador, incluindo aspectos corporais, mentais e sociais, e representações de organizações passadas e futuras (*essências*). Esta lista deve estar aberta e outras dimensões podem ser adicionadas caso

---

<sup>4</sup> “The concept person can be distinguished from the concept self, and self can be separated from hyphenated derivatives with which it is often conflated or confused: self-monitoring, self-concept, and self-awareness. The concept I can be distinguished from self and from person.”

necessário. A pessoa, evidentemente, está inserida em um ambiente complexo maior (o universo)<sup>5</sup>.

Por essa lógica, para os fins do presente estudo, pode-se resumidamente afirmar que, na estrutura psicológica humana, a *pessoa* é entendida como uma entidade que se prolonga no tempo, ou seja, a existência continuada do indivíduo. E, como para a ciência os termos são ferramentas, permitimo-nos esclarecer que essa noção de *pessoa* como uma instância individual ligada à passagem do tempo possibilita-nos ligar nossas representações do passado ao presente e às nossas projeções quanto ao futuro.

Nesse passo, a questão que se coloca é que, a estória que a mente de cada indivíduo encena e reencena sobre as conexões presente, passado e futuro engendra aquilo que se denomina de *essência*. Assim, segundo a linha de raciocínio de Galin (2003), a *essência* nada mais é do que a percepção subjetiva sobre o modo como todos os subsistemas se inter-relacionam e sobre como eles estão momentaneamente organizados, ou seja, sobre o padrão vigente de funcionamento da pessoa. Em suma, a formação da *essência* é altamente dependente da história (ou estória) que o indivíduo conta para si mesmo sobre a pessoa presente, elaborada a partir da interpretação que faz sobre suas experiências do passado e sobre suas projeções para o futuro<sup>6</sup>.

Vale ressaltar, a propósito, que o mais importante sobre essa definição de *essência* é a ênfase no fato de que é um padrão, dentre as variadas e praticamente infinitas possibilidades de organização do sistema *pessoa*. Desse modo, visto que o padrão do sistema muda de um instante para o outro, a *essência* também está em constante mutação, compreendendo-se, portanto, que ela não pode ser considerada um objeto estável a ponto de singularizar o indivíduo. Por conseguinte, não obstante o sentimento enraizado de que a *essência* está no coração do nosso ser, de que ela é uma dimensão central do indivíduo, na verdade ela não passa de uma rede de relações dinâmicas e abertas.

Enfim, acerca do “eu” é esta a proposição de Galin (2003, p. 122):

---

<sup>5</sup> “A person is a complex system, made up of component subsystems. Person always includes the entire self-organizing, multilevel, causal thicket, including bodily, mental, and social aspects, and representations of past and future organizations (selves). This list is meant to be open-ended, and other dimensions can be added as needed. Person, of course, is embedded in a larger complex environment (the universe).”

<sup>6</sup> Para um entendimento mais detalhado dos mecanismos por meio dos quais e devido aos quais a “essência” torna-se uma instância individual que aparenta ser consistentemente delimitada, cf. Galin (2003, p. 108-119).

*O eu é uma espécie de ponto de vista. É o ponto de vista da entidade pessoa, dado pela organização atual da pessoa (sua essência). Assim, o eu não é equivalente à essência. O eu inclui tanto o sujeito quanto o agente. O sujeito é o ponto de vista de entrada, ou seja, o conjunto de discriminações atualmente disponíveis [isto é, o potencial cognitivo] a partir do qual as percepções são selecionadas. O agente é o ponto de vista de saída, o conjunto de discriminações atualmente disponíveis a partir do qual as ações são selecionadas<sup>7</sup>.*

Em suma, o “eu” é a esfera individual do presente; é a experiência do momento, que todo ser cognoscente é capaz de vivenciar. Na prática, o “eu” é a única instância da existência capaz de agir dentro da realidade objetiva, embora usualmente o faça sob influência das duas estruturas anteriores, a *pessoa* e a *essência*. Como isso se liga ao problema do engajamento e da presença psicológica no trabalho é o que veremos nas próximas seções deste capítulo.

### **2.1.2 A presença psicológica em questão**

Tendo-se compreendido os marcos dentro dos quais se pode discutir a fragmentação do indivíduo, podemos agora entender melhor com o que estamos lidando quando falamos de presença psicológica. Nesse sentido, a questão que prontamente se coloca é a de que não basta que o indivíduo esteja lá enquanto “eu”, com sua capacidade de conhecer e (re)agir em termos ecológicos, ou seja, com seu potencial cognitivo. Outrossim, tampouco é suficiente que ele ponha sua “pessoa”, isto é, o conjunto formado pelos seus conhecimentos prévios e por suas expectativas sobre o futuro, enfim, o ator, para desempenhar o papel adequado à situação. Destarte, só se pode dizer que existe presença psicológica quando o indivíduo se coloca por inteiro, é dizer, plenamente, na situação (Kahn, 1992), englobando-se, portanto, o *eu*, a *pessoa* e a *essência*.

Embora não tenha se debruçado sobre as particularidades do fenômeno, Kahn (1992) tratou da fragmentação do indivíduo, dado que a presença psicológica da qual fala envolve trazer mais e mais dimensões do indivíduo para dentro da organização. Na sua visão, o indivíduo pode esconder parte de sua personalidade e, com isso, minar as conexões que estabelecem com outros, as quais poderia pôr a serviço de seu próprio crescimento e do crescimento coletivo. Nesses termos, o foco da presença psicológica é a inteireza individual e sistêmica do ser humano.

---

<sup>7</sup> “I is a kind of point of view. It is the point of view of the entity person, given by the person’s present organization (its self). Thus, I is not equivalent to self. I includes both the subject and agent. Subject is the input point of view, that is, the set of currently available discriminations from which perceptions are selected. Agent is the output point of view, the set of currently available discriminations from which actions are selected.”



Kahn (1992) articula o conceito de presença psicológica argumentando que, ao ocupar um papel organizacional específico, um indivíduo põe seus pensamentos, sentimentos e crenças em prol de seu desempenho. Dessa forma, a presença psicológica abrange a motivação para o trabalho e tem também outras manifestações e implicações paralelas. Estar psicologicamente presente não é simplesmente estar motivado para o trabalho, mas sim ser *autêntico* no trabalho. Estando inteiramente presentes, os indivíduos são mais capazes de se conectar uns com os outros, o que permite preencher as difíceis lacunas existentes entre as diferentes posturas éticas, grupos de identidade e subgrupos organizacionais.

Efetivamente, o foco do trabalho de Kahn (1992) são os relacionamentos entre o que ele entende ser o *sujeito autêntico*, de um lado, e o *personagem* que é posto para desempenhar um papel, do outro. De tal modo, na tarefa de explorar o relacionamento entre essa suposta autenticidade e o mero papel, duas questões são levadas em consideração: a primeira, como as diferenças individuais influenciam a presença; e a segunda, como determinados papeis fornecem espaço para que o indivíduo esteja presente ou, de modo inverso, levam à ausência de determinado fragmento da individualidade. Mesmo sem ter explorado o conceito, a questão que Kahn (1992, p. 346) literalmente se coloca nesse estudo é: quanto de nossas “essências autênticas” (*sic*) nos permitimos colocar em nossos papeis de trabalho, de modo a explorar e expandir nossa criatividade, nossa ética e nossas dimensões energéticas?

Começando pela segunda questão, a dos papeis, temos que, conforme (Andrade, 2020, p. 52), papeis são prescrições que definem a forma como um indivíduo deve se comportar. Para Kahn (1990 e 1992), quanto mais satisfeitas as pessoas estão com o figurino que vestem para desempenhar um papel de trabalho, mais vivacidade as pessoas imprimem e mais autenticidade exprimem no desempenho desse papel, o que, por conseguinte, resulta em maior eficácia comportamental no contexto de trabalho como um todo. Logo, no pressuposto de que todas as estruturas sejam colocadas na situação, indivíduos que estão psicologicamente presentes são atentos, conectados, integrados e focados no desempenho de seus papeis.

No entanto, é importante que se tenha clareza sobre o fato de que a presença física é uma face importante da presença psicológica, mas a ausência física não resulta necessariamente em ausência psicológica. Portanto, nos trabalhos anteriores

não se refletiu de modo aprofundado sobre as estruturas da personalidade que, em última análise, consubstanciam o estar psicologicamente presente. Em síntese, Kahn (1992) sugeriu que, no longo prazo, a presença psicológica proporciona a criação de entendimentos compartilhados acerca dos sistemas que as pessoas representam para si mesmas como algo do qual fazem parte.

Mesmo assim, não se pode olvidar que a presença psicológica está alicerçada nas estruturas dinâmicas da personalidade: a *pessoa*, o *eu* e a *essência*. De fato, sempre que fala na presença ou ausência psicológica, Kahn (1990 e 1992) se refere ao emprego e à expressão da *essência*, que, como descrita alhures (Seção 2.1.1), é considerada subjetivamente o núcleo íntimo do indivíduo. Daí porque se fala em condições psicológicas (que serão apresentadas na Seção 2.1.3 deste trabalho), tais sejam as reservas subjetivas à utilização da *essência*.

De fato, o subproduto do sentimento de apego que cada indivíduo desenvolve para com sua *essência* (cf. Seção 2.1.1) é o impulso para protegê-la e agradá-la, de modo que, ela não será trazida para situações nas quais se considere que estará em risco. Kahn (1992, p. 324) demonstrou estar ciente desse processo quando articulou que a experiência de estar plenamente presente é também a experiência de estar vulnerável, assumindo riscos e sentindo ansiedade. Ao se questionar sobre o porquê de algumas pessoas escolherem se ausentar, Kahn (1992, p. 332) observou que, quando plenamente presente, a *essência* do indivíduo fica exposta e, por conseguinte, vulnerável para os outros, que podem não tratar essa presença com respeito. É dizer, é por medo de ter a *essência* (ou ego) ferido que alguns escolhem se ausentar, ao invés de se colocar por inteiro nas situações.

Desse modo, o próprio Kahn (1992, p. 333) admite que nem sempre é aconselhável estar (ou ser) psicologicamente presente. Há, por exemplo, situações e organizações nas quais os indivíduos que doam sua presença psicológica correm o risco de serem drenados com pouco sendo dado em retribuição. Também há o risco de que, por estarem psicologicamente presentes, esses indivíduos deem tanto significado ao trabalho em si ou à organização que, ao deixá-lo, vivenciem uma perda de significado em suas próprias vidas. Isso, inclusive, levou Kahn (1992, p. 333) a definir o esgotamento ocupacional em termos de despersonalização, ou seja, como a ausência da *essência* do indivíduo em relação ao trabalho.

Baseado nisso, para elaborar sua teoria da presença e da ausência psicológicas no trabalho, Kahn (1992), então, define e ilustra as quatro dimensões

da presença psicológica que, em sua visão, integram o relacionamento entre a *essência*, isto é, aquela parte que um indivíduo estima de si, e a *persona*, ou seja, a entidade que desempenha o papel. Tais dimensões são: atenção, conexão, integração e foco. Na dimensão *atenção*, presença psicológica significa estar aberto para os outros; e não se deixar incapacitar pela ansiedade, invocando defesas (comportamento defensivo) contra esse sentimento, de modo a se fechar para as experiências potencialmente ameaçadoras. O que torna as pessoas desatentas, ao invés de atentas, não é a ansiedade em si, nem as potenciais ameaças que determinadas situações implicam, mas sim a postura defensiva que, ao ser adotada, faz com que as pessoas se fechem para a experiência e, por conseguinte, se ausentem psicologicamente. Na dimensão *conexão*, presença psicológica significa ser capaz de sentir empatia ou de experimentar o fluxo no qual os indivíduos tornam-se indistintos de seu trabalho. Na dimensão *integração*, presença psicológica significa envolver simultaneamente as dimensões física, intelectual e emocional de um indivíduo em uma situação determinada. De modo que, ao fazer isso, as fronteiras entre a *essência* de um indivíduo e a *persona* ou *eu* que desempenha o papel tornam-se fluidas. Enfim, na dimensão *foco*, presença psicológica significa aplicar a cognição ao presente.

De outro giro, Kahn (1992) aglutinou as diversas dinâmicas associadas à presença psicológica no trabalho em três grupos: demandas individuais e sistêmicas a favor e contra a presença psicológica; mecanismos por meio dos quais os sistemas sociais encorajam ou desencorajam a presença psicológica; e fatores individuais relevantes para a presença psicológica.

Assim, as demandas individuais e sistêmicas movem os indivíduos tanto em direção quanto em sentido contrário à presença psicológica. Os movimentos em direção à presença psicológica são gerados pela busca de autorrealização pelo trabalho. Os indivíduos escolherão estar presentes se acreditarem que as interações e os processos de trabalho são capazes de lhes fornecer significado existencial; e, evidentemente, as organizações se beneficiam desse processo. Kahn (1992) discorre sobre alguns dos mecanismos que são utilizados pelas organizações para atingir um equilíbrio entre as demandas que promovem a presença psicológica e as demandas que dificultam a presença psicológica. Tais mecanismos são a configuração das ocupações (atribuições de um cargo, p.e.), dos papéis, das estruturas e das normas e as dinâmicas de grupo e intergrupos.

Promover ou dificultar a presença psicológica na configuração de uma ocupação depende da implementação de níveis adequados de variedade, significância, identidade, autonomia e *feedback* (Kahn, 1992, p. 333). Promover ou dificultar a presença psicológica na configuração de um papel de trabalho é função do *status* atribuído a esse papel e de como os indivíduos ligam suas autoimagens às identidades que o papel envolve (Kahn, 1992, p. 334). No que se refere à estrutura do cargo (ocupação), Kahn (1992, p. 335) alega que, quando são organizadas de modos que exigem colaboração e comunicação entre os integrantes da organização, essa estrutura promove a presença psicológica do indivíduo com seu papel de trabalho. Ainda de acordo com Kahn (1992), quando as estruturas ocupacionais envolvem uma grande quantidade de divisões, há maior probabilidade de que os indivíduos atuem fragmentando sua personalidade, dividindo suas estruturas psíquicas e ausentando sua *essência*.

Kahn (1992, p. 335) define normas organizacionais como expectativas compartilhadas sobre os comportamentos gerais esperados dos integrantes do sistema. As normas organizacionais derivam, ainda segundo Kahn (1992), da cultura organizacional, dos líderes e dos sistemas de recompensas e punições formais e informais. Enfim, os rótulos que os grupos atribuem aos indivíduos, assim como os rótulos que indivíduos de certos grupos (mais poderosos) impõem a indivíduos de outros grupos (menos poderosos) limitam a medida em que o indivíduo rotulado estará disposto a colocar todas as suas dimensões psíquicas no desempenho do papel (Kahn, 1992).

Nesse passo, Kahn (1992) cita quatro fatores individuais relevantes para a presença psicológica: os modelos da *essência* no papel; a segurança; a coragem e o desenvolvimento adulto.

No que se refere aos modelos da *essência* no papel, diz que os indivíduos carregam em seus subscientes modelos prévios acerca do que expressar em termos de pensamentos, sentimentos e comportamentos em determinados tipos de situação (Kahn, 1992, p. 337). De acordo com Kahn (1992, p. 337), esses modelos internos são teorias práticas, das quais os indivíduos não têm necessariamente ciência e sobre as quais usualmente não falam, mesmo quando as põem em ação em seus trabalhos e em seus relacionamentos.

A segurança ligada aos fatores individuais das dinâmicas de presença psicológica diz respeito à ambivalência que cada indivíduo experimenta quanto ao

desejo de fazer parte de determinado grupo social, mas sem ser assimilado por ele. Em decorrência dessa ambivalência, indivíduos que são menos seguros acerca de seus vínculos com outros indivíduos têm maior probabilidade de ausentar dimensões de sua personalidade, na premissa subjacente de que, se não estão presentes por inteiro, não podem ser nem inteiramente abandonados nem inteiramente assimilados pelo grupo. E, logicamente, indivíduos que são mais seguros sobre seus vínculos são mais capazes de estar psicologicamente presentes nas relações com os outros (Kahn, 1992, p. 338).

A coragem se refere ao nível de tolerância que cada indivíduo tem à ansiedade provocada pelos supostos riscos de estar psicologicamente presentes, suposição gerada pela própria insegurança do indivíduo e pelas dinâmicas de seus sistemas sociais. O remédio para lidar com essa ansiedade, de acordo com Kahn (1992, p. 338), é simples e autenticamente se colocar diante da dúvida, da incerteza e até mesmo do desespero, ou seja, olhar diretamente para as próprias defesas e desmantelá-las, vivenciando a vulnerabilidade.

Enfim, no que diz respeito ao desenvolvimento adulto, o modo como o indivíduo se desenvolve ao longo dos vários estágios de sua vida também é um fator individual na dinâmica da presença psicológica. Nesse caso, a presença psicológica depende fortemente de como o indivíduo aprendeu a gerar intimidade com os outros e de como ele explora os aspectos negligenciados de seu desenvolvimento (Kahn, 1992, p. 339).

Por último, Kahn (1992) aponta que a presença psicológica pode ser percebida e, por conseguinte, mensurada a partir de indicadores que variam desde o concreto e corporal até o abstrato e emocional. O primeiro indicador de presença psicológica é a presença física. Nesse passo, é importante observar que, embora a presença física seja uma face importante da presença psicológica, a ausência física não determina a ausência psicológica. O segundo indicador de presença psicológica, muito relacionado ao primeiro, é o contato visual. O terceiro indicador de presença psicológica é a plenitude do discurso que se adota ao falar com os outros. Um discurso é pleno quando reflete aquilo o que o indivíduo intimamente pensa e aquilo em que intimamente acredita, podendo ser depreendido pela tonalidade e inflexão com que se usa as palavras, pelas expressões faciais que se ligam a determinadas frases, pela congruência entre os gestos e a fala etc.

Os demais indicadores de presença psicológica estão ligados ao comportamento verbal do indivíduo. Num primeiro nível, o comportamento verbal deve

indicar que os interlocutores entendem que estão tratando de um mesmo assunto, que estão trilhando um só caminho cognitivo. Para isso, é necessário que se foque no momento presente, mesmo enquanto referências ao passado ou ao futuro forem feitas. Num segundo nível, o comportamento verbal indica que se está focando sobre determinado objeto em si e não em exercícios intelectuais relacionados a ele. No terceiro nível, o comportamento verbal que indica presença psicológica revela a autenticidade de quem não esconde suas reais emoções. Nesse sentido, os indivíduos são capazes de articular em palavras e expressões, de um modo apropriado, o estado emocional que se liga ao contexto de trabalho.

Para concluir essa Seção, ressaltamos que ao pesquisar a presença psicológica no trabalho, Kahn (1992) propõe um modelo expandido que sintetiza a presença psicológica e o engajamento. Na Seção a seguir, abordaremos essa síntese, a fim de delimitar os parâmetros de análise utilizados na abordagem metodológica do presente estudo.

### **2.1.3 A psicologia do engajamento**

Mas, o que é engajamento e o que isso tem a ver com presença psicológica?

Como visto, a presença psicológica diz respeito à profundidade, ou melhor, a quanto de quem um indivíduo supõe ser está acessível para as relações sociais, incluídas aí as relações de trabalho. Deveras, ainda que utilize o termo “pessoa” de maneira que aqui é considerada imprópria, Kahn (1990) nitidamente distingue entre o que um indivíduo supostamente é em sua totalidade (embora, vale ressaltar, a individualidade humana não seja propriamente um fenômeno singular) e aquilo que aparenta ser (o simples papel que a *pessoa* representa). Em vista disso, argumenta que, quando todas as dimensões relativas a um mesmo indivíduo se combinam em determinado comportamento, pode-se dizer que esse indivíduo está plenamente engajado.

Posto isso, ao sintetizar seus dois trabalhos, Kahn (1992, p. 339) constata que os fatores ambientais e os fatores internos que moldam a presença psicológica são os mesmos que, inevitavelmente, moldam os comportamentos de engajamento do indivíduo. Desse modo, para Kahn (1992, p. 341), estar psicologicamente presente é também estar comportamentalmente engajado. Em seu modelo, Kahn (1992, p. 341) apresenta um ciclo no qual os momentos de presença psicológica se sucedem aos momentos de ausência psicológica e vice-versa, tudo na dependência de como os

indivíduos calibram o quão plenamente presentes estarão em resposta a fatores internos e externos que o influenciam. Nessa lógica, o modelo expandido de presença psicológica e engajamento é recursivo, na medida em que os comportamentos do indivíduo geram resultados e experiências dos quais decorrem vários tipos de *feedback*, recompensas e/ou punições que, por sua vez, influenciam as experiências e os comportamentos futuros (Kahn, 1992, p. 341).

A síntese feita por Kahn (1992, p. 342) parte de três pressupostos: primeiro, é a experiência psicológica do indivíduo que determina suas atitudes e seus comportamentos; segundo, as experiências do indivíduo são influenciadas por fatores individuais, interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais; e, terceiro, a presença psicológica reflete tanto as dinâmicas conscientes do indivíduo quanto as inconscientes. Nesse sentido, enquanto as teorias da motivação para o trabalho focavam nos fatores internos e externos que impulsionavam o indivíduo a buscar determinados objetivos com maior ou menor esforço, o esquema de Kahn (1992, p. 342) sugere que o impulso individual é, na verdade, um dos possíveis resultados ou, até mesmo, um sintoma manifestado sob a forma da presença psicológica. É essa, portanto, a diferença fundamental entre estar motivado para o trabalho e estar engajado no trabalho.

O fato é que, quando simplesmente representa um papel, a *pessoa* encena seus apegos e desapegos e, efetivamente, não vivencia a situação específica do cotidiano como parte de sua *essência*. À vista disso, o engajamento ocorre quando o indivíduo consegue expressar aquilo que aprecia de si mesmo e, simultaneamente, desempenhar o papel diante do qual se encontra. Por conseguinte, é por reconhecer a fragmentação fundamental do indivíduo que Kahn (1990, p. 694) define engajamento no trabalho como o aproveitamento daquilo que os integrantes de uma organização preferem em si mesmos, de um modo que os leva a se empregar e a se expressar física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis de trabalho. O engajamento é, em última análise, o investimento da *essência* de um indivíduo no desempenho de um papel. Trata-se, por conseguinte, de um construto holístico que implica o vínculo mais completo do indivíduo com o seu papel, no sentido de expressar e empregar energias físicas, cognitivas e emocionais.

Com efeito, na medida em que os comportamentos que exprimem engajamento demandam a canalização dessas energias individuais para os esforços físicos, cognitivos e emocionais, a presença psicológica pode ser entendida como o estado

de experiência que acompanha tais comportamentos de engajamento. De modo que, estando totalmente presentes, os integrantes de uma organização são capazes de se colocar plenamente na realização de suas tarefas (Kahn, 1992).

Como, pela definição, engajamento é o emprego e a expressão da *essência* preferida, Kahn (1990) explica ao que se refere quando utiliza os termos empregar-se – esforço, envolvimento, motivação intrínseca – e expressar-se – criatividade, uso da voz pessoal, expressão emocional, autenticidade, comunicação não defensiva, plenitude e comportamento ético. Expressar a dimensão preferida seria, em suma, exibir a identidade real, os pensamentos e os sentimentos de um indivíduo (Kahn, 1990, p. 700).

Nesse ponto, deve estar bem claro que o engajamento guarda íntima relação com o desempenho de papéis, quer se trate de um papel social genérico, quer se trate de um papel de trabalho ou, ainda, de um papel organizacional (Saks e Gruman, 2014). Para Kahn (1990), no campo do comportamento humano, alguém sempre está desempenhando um papel. O modo como o papel é desempenhado é que varia entre a simples encenação, que o autor define como autoemprego, e a exibição de uma suposta “autenticidade” durante o desempenho, o que é chamado pelo autor de autoexpressão.

Goffman (2014, p. 68) identificou esse conflito entre o ator e o personagem ao tratar da coerência e da mobilidade: “a coerência expressiva exigida nas representações põe em destaque uma decisiva discrepância entre nosso eu [que denominamos *essência*] demasiado humano e nosso eu socializado [que aqui chamamos de *pessoa*]”. E, mais adiante: “Podemos observar aquilo de Everett Hughes chama de mobilidade coletiva, mediante a qual os ocupantes de um *status* tentam alterar o conjunto de tarefas executadas por eles, de modo a não ser exigida nenhuma ação expressivamente incompatível com a imagem de si próprios que essas pessoas estão tentando estabelecer” (p. 266).

Há de se considerar, contudo, as diferenças e as semelhanças entre o conceito de “expressão” em Kahn (1990 e 1992) e Goffman (2014). Para Goffman, expressar-se é transmitir as impressões e, pretensamente, as informações que os outros terão acerca de dada interação social. Quem se expressa, transmite impressões, ao tempo em que, quem recebe essas impressões, colhem informações e fazem inferências sobre a natureza da interação. Para Kahn (1990 e 1992), por outro lado, expressar-se é basicamente colocar a *essência* no papel, ao tempo em que, atuar sem a *essência*



seria meramente encenar o papel. De fato, a metáfora teatral teórica de Goffman (2014), do modo como apropriada por Kahn (1990), pressupõe a existência de um “ser autêntico” (a *essência*) que, em alguns casos, será protegido, o que significa que ele não será posto para atuar no papel.

A premissa com a qual Kahn (1990, p. 702) trabalha é a de que as pessoas, ao serem expostas a experiências nas quais tenham que desempenhar um papel, ou empregam e expressam (engajamento) ou afastam e defendem (desengajamento) a parte de si mesmas com a qual mais se identificam (sua *essência*). Nesse sentido, o comportamento desengajado ou ausente sob o ponto de vista psicológico não implica necessariamente uma inércia diante das tarefas (as exigências dos papéis), mas o emprego de algum grau de dissimulação no agir ou de estratégias defensivas (Dejours, 2015). Essa a razão pela qual há quem diga que a antítese do engajamento não é o desengajamento, mas sim o esgotamento (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

A afirmação de que um indivíduo pode abraçar (ou aceitar) um papel e desprezar (ou se distanciar de) outro, sem deixar de, em qualquer dessas situações, desempenhar o papel, é o prenúncio da concepção de que existe um “ser autêntico” que é distinto do “ser envolvido no desempenho de um papel” (um mero ator), mas que eventualmente se confunde com este, sendo essa a ambivalência sobre a qual fala Kahn (1990). Embora, no final das contas, se trate de uma perspectiva que escapa tanto à noção do indivíduo fragmentado ou descentrado de Hall (2006), quanto às ideias acerca das estruturas dinâmicas da personalidade de Galin (2003), a contribuição maior de Kahn (1990) para a compreensão do que seja estar ou não psicologicamente presente e, por conseguinte, comportamentalmente engajado está na determinação do que ele denominou de condições psicológicas do engajamento.

Por esse ângulo, o engajamento varia em função do que, nas mais diversas situações, os indivíduos percebem em termos de benefícios, significância, garantias e/ou segurança. Para Kahn (1990), antes de racionalmente decidir se engajar, os indivíduos se questionam sobre a presença das condicionantes psicológicas que interferem em sua disposição para a presença psicológica. Consequentemente, sua teoria baseia-se na variação das três condições psicológicas, tais sejam: significância psicológica, segurança psicológica e disponibilidade psicológica.

Para sistematizar as condições psicológicas que descreveu e ilustrou, Kahn (1990, p. 703) analisou indutivamente as situações empíricas que, em razão de sua

presença ou ausência, induzem o engajamento ou o desengajamento pessoal. Nesse sentido, lançou um olhar sobre as características das situações que moldaram as experiências dos participantes de seu estudo – características que diziam respeito ao que era íntimo aos próprios participantes, aos papéis que eles desempenhavam e às relações entre o íntimo e os papéis dos participantes.

Dessa maneira, articulou que: (1) a significância psicológica é a percepção de que ao investir sua *essência* no papel o indivíduo terá o devido retorno, estando associada com elementos ligados a incentivos ou desincentivos do trabalho; (2) a segurança psicológica é a percepção de que não haverá consequências negativas decorrentes da expressão e do emprego da *essência* no papel, estando associada com elementos dos sistemas sociais que criam situações que podem ser (ou não ser) ameaçadoras, previsíveis e consistentes; e (3) a disponibilidade psicológica é a percepção do indivíduo de que dispõe dos recursos físicos, emocionais e psicológicos para investir sua *essência* no desempenho de papéis, estando associada com distrações individuais, com preocupações que, em variados graus, consomem os recursos que poderiam ser utilizados no desempenho de papéis (Kahn, 1990, p. 339; e 1992, p. 703).

Vejamos com um pouco mais de profundidade cada uma delas:

#### 2.1.3.1 *Significância psicológica*

De acordo com Kahn (1990), significância psicológica é o sentimento de que se está recebendo um retorno sobre os investimentos da *essência* no papel em termos de energia física, cognitiva ou emocional. Os indivíduos experimentam a significância psicológica quanto se sentem úteis e valiosos, quando sentem que fazem uma diferença e não são dados como certos. Dito de outro modo, a significância psicológica é alcançada quando os indivíduos sentem que aquilo o que fazem é útil e valioso, enfim, que suas tarefas são significativas para si mesmos, para os outros e, em última instância, para o mundo. Conforme os dados analisados por Kahn (1990, p. 704), a significância psicológica leva os indivíduos, não apenas a entrelaçar suas preferências pessoais aos seus papéis de trabalho, mas também a se interconectar empaticamente com todos os que estejam envolvidos no contexto do trabalho.

De fato, é pela busca de sentido e também pelo sentimento de apego dirigido à *essência* que o homem não está disposto a investir essa estrutura no desempenho de atividades que supõem servirem apenas para satisfazer as carências e

necessidades de uma vida animal. Ao falar sobre significância psicológica, o que Kahn (1990) está dizendo é que, para o ânimo e a emoção de um indivíduo existe uma diferença relevante entre, por exemplo, trabalhar pela sobrevivência, ou pela mera preservação da organização da qual se faz parte, e fazer algo que tenha impacto sobre uma realidade que extrapola sua existência enquanto indivíduo e também a simples existência de uma organização em particular.

Nesse passo, no âmbito das relações de trabalho, ainda segundo Kahn (1990), o senso de significância só estará presente quando: 1º) as atividades concernentes ao trabalho de alguém são caracterizadas por níveis adequados de desafio, variedade, criatividade e autonomia e, além disso, são estabelecidas com base em procedimentos e metas claramente delineados; 2º) os papéis de trabalho combinam com a autoimagem do indivíduo que deve desempenhá-lo e lhe fornecem *status* e influência; e 3º) as interações interpessoais envolvam apreciação mútua, senso de valor e elementos que extrapolem as relações puramente profissionais. Em tal contexto, significância psicológica reflete a quantidade de significado que um indivíduo extrai de seu trabalho ao tempo em que sente estar recebendo um certo retorno sobre o investimento de sua *essência* no desempenho do papel.

Ressalte-se, a propósito, que Saks e Gruman (2014) fazem uma diferenciação entre significância no trabalho e significância do trabalho. A primeira, está ligada ao vínculo psicológico que liga o trabalhador às suas tarefas de trabalho, enquanto a segunda está relacionada à sensação de pertencimento a uma dada organização.

O importante, todavia, é que, com base nos dados analisados, Kahn (1990, p. 704) notou que três fatores influenciam a significância psicológica: as características das tarefas, as características dos papéis e as interações no ambiente de trabalho. Assim, para que o trabalho tenha sentido, além da autonomia, uma outra característica é a clareza das metas que se busca atingir (Kahn, 1990, p. 706). No que concerne às características do papel, Kahn (1990, p. 706) propôs que o *status* e a influência que se ligam a determinadas posições de trabalho, favorecem a significância psicológica. Ademais, notou também que os papéis que transmitem a sensação de que seus ocupantes moldam o mundo externo são os que melhor favorecem a significância psicológica. O *status* do papel é, enfim, o elemento que transmite para o indivíduo a sensação de que a posição que ocupa é dotada de importância e, por conseguinte, do poder necessário para lhe oferecer um senso de significância (Kahn, 1990, p. 707).

Quanto às interações de trabalho, observou que não é qualquer interação de trabalho que influencia a significância psicológica, mas sim aquelas nas quais as pessoas interagem num nível transcendente às questões de trabalho. Na visão de Kahn (1990, p. 707), a significância vem das conexões interpessoais que envolvem as vidas emocionais dos indivíduos. Esse envolvimento ocorre quando os indivíduos sentem que, de algum modo, são compatíveis com aqueles com quem interagem e quando as pessoas tratam umas às outras não como ocupantes de papéis, mas como seres humanos que potencialmente ocupam papéis.

Além disso, as interações com clientes, aqui entendidos como sendo aqueles que receberão o produto e/ou o resultado do trabalho de alguém, são também fontes de satisfação ou de frustração (Kahn, 1990, p. 707-708). De fato, Kahn (1990, p. 707-708) notou que interações que levam os indivíduos a se sentir valiosos e valorizados, tais sejam aquelas que envolvem apreciação mútua, respeito e *feedback* positivo, têm influência positiva sobre o senso de significância psicológica. Enquanto isso, interações que bloqueiam as conexões, tais sejam as que envolvem falta de cuidado, respeito e apreço pelo trabalho do outro, o reduzem.

#### 2.1.3.2 *Segurança psicológica*

Segurança psicológica é a capacidade que alguém tem de se expressar e de empregar sua verdadeira essência sem medo de consequências negativas para a própria imagem, o *status* ou a carreira. Os fatores que influenciam a segurança psicológica são: relacionamentos interpessoais, dinâmicas de grupo e intergrupo, estilo e processo gerencial e normas organizacionais. Para Kahn (1990, p. 708-709), a segurança psicológica na dimensão “relações interpessoais” diz respeito muito mais ao temor de punições envolvendo relacionamentos entre superiores e subordinados. Esse temor leva as pessoas a se afastar de conflitos potenciais com membros de escalões mais altos do que aquele em que estão posicionadas na organização. Por sua vez, a posição ocupada na hierarquia, mesmo a hierarquia informal gerada a partir das dinâmicas de grupo e intergrupo, também influencia o senso de segurança psicológica (Kahn, 1990, p. 711).

De outro giro, a sensação de desconforto no ambiente gerencial impõe limites para que os indivíduos empreguem e expressem suas essências, mesmo que a causa do desconforto seja situações nas quais não estavam diretamente implicadas (Kahn, 1990, p. 712). Já as normas organizacionais expressam as expectativas coletivas dos

integrantes da organização. Kahn (1990) define normas organizacionais como as expectativas compartilhadas acerca do comportamento geral dos integrantes da organização. Como de uma maneira geral, as pessoas mantêm modos considerados adequados de trabalhar e de se comportar, aqueles que se desviam desses parâmetros acabam sendo expostos a sensações de insegurança psicológica.

#### *2.1.3.3. Disponibilidade psicológica*

Disponibilidade psicológica se refere à crença de que determinado indivíduo dispõe dos recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para investir sua essência no desempenho de um papel. Os fatores que influenciam a disponibilidade psicológica relativa ao engajamento no trabalho são: energia física, energia emocional, insegurança e questões da vida externa (Kahn, 1990, p. 714-717).

Por último, Kahn (1990, p. 718) admite que diferenças individuais podem determinar o modo como as pessoas reagem ao experimentar determinados níveis das três condições psicológicas. Por exemplo, a coragem de um determinado indivíduo pode fazer com que ele, mesmo experimentando insegurança psicológica, decida assumir o risco de empregar e expressar sua *essência* no desempenho de seu papel de trabalho. De um modo ou de outro, a despeito de eventuais lacunas, a pesquisa sobre engajamento levada a efeito neste estudo inclui e se fundamenta nas três condições psicológicas de Kahn (1990), tomadas como uma base teórica sólida para a extração das inferências nos dados coletados.

## **2.2 Estado da arte**

### **2.2.1 Teorias do engajamento**

Nesta Subseção, forneceremos uma amostra do que a pesquisa do engajamento tem focado nos últimos anos.

Pois bem; não existe uma teoria amplamente aceita mediante a qual o engajamento possa ser estudado. Na verdade, até Kahn (1990 e 1992), as pesquisas sobre o comportamento organizacional seguiam duas vertentes: a) a gestão científica de Taylor, cuja premissa é a de que, tal qual as máquinas, os trabalhadores têm padrões e capacidades acabadas para as atividades produtivas (cf. Kahn, 1992, p. 321-322; Ramos, 2008; Dejourns, 2015); e b) os conceitos de envolvimento profissional, comprometimento organizacional e interesse da vida central como meios de explorar as conexões que os indivíduos têm com seus trabalhos ou com suas

organizações (Saks e Gruman, 2014). Diante da fragmentação teórica dos estudos sobre motivação, o engajamento emergiu na literatura como um conceito integrador.

Com efeito, o engajamento ainda é um construto novo e a pesquisa sobre ele também está em fase de infância. Nesse cenário, embora tenha sido elaborada no início da década de 1990, a teoria de Kahn (1990 e 1992) continua sendo a mais consistente para explicar o construto, uma vez que é muito específica a respeito das condições psicológicas que levam ao engajamento, assim como os fatores que influenciam cada uma dessas condições psicológicas (Saks & Gruman, 2014).

Atualmente, de acordo com Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) e com Saks e Gruman (2014), as principais teorias e definições do engajamento são a de Kahn (1990), a de Maslach e Leiter (1997), a de Schaufeli et al. (2002) e a de Bakker e Demerouti (2007). Evidentemente, não há neste relatório espaço para expor e discutir cada uma delas. Mas, vale mencionar aqui aquelas que, na visão de Christian, Garza e Slaughter (2011), são as três características comuns do engajamento na literatura sobre o construto: 1) conexão psicológica com as tarefas de trabalho; 2) investimento voluntário dos recursos individuais; e 3) é vivenciado com um estado e não como um traço mental.

De acordo com Saks e Gruman (2014, p. 158), uma segunda definição popular de engajamento tem suas bases na literatura sobre esgotamento no emprego. Nos termos dessa definição, engajamento é a antítese positiva ou o oposto do esgotamento. Nesse sentido, o engajamento seria caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que seriam os opostos diretos das dimensões do esgotamento: exaustão, cinismo e ineficácia.

No entanto, a chamada teoria das demandas e dos recursos empregatícios (JD-R, na sigla em inglês) é atualmente o fundamento mais utilizado pela pesquisa para explicar o engajamento no trabalho (Bakker & Albrecht, 2018). De acordo com essa teoria, o engajamento no trabalho decorre de uma específica combinação entre características da ocupação e recursos pessoais do trabalhador. Desse modo, o engajamento no trabalho tem maior probabilidade de ocorrer em situações nas quais o trabalhador se defronte com grandes desafios e tenha à sua disposição recursos pessoais e empregatícios suficientes para lidar com eles (Bakker e Albrecht, 2018).

Demandas do emprego são aspectos que requerem esforço físico, emocional e cognitivo sustentáveis e, dessa forma, seriam os mais importantes preditores do esgotamento. Por outro lado, recursos do emprego são aqueles aspectos físicos,

psicológicos, sociais ou organizacionais que ajudam tanto a atingir os objetivos do trabalho, quanto a reduzir as demandas e os custos fisiológicos e psicológicos associados a elas, ou, ainda, estimular o crescimento pessoal, o aprendizado e o desenvolvimento e, nesse sentido, são os mais importantes preditores do engajamento (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014).

Os recursos empregatícios são os aspectos da ocupação que ajudam no atingimento de metas, na redução das demandas e, com frequência, estimulam o desenvolvimento e o crescimento pessoais (Bakker e Albrecht, 2018). Variedade das tarefas, senso de significado do trabalho, autonomia, *feedback*, apoio social dos colegas de trabalho, alta qualidade do relacionamento com o supervisor imediato e liderança transformacional são exemplos de recursos do emprego capazes de prever o engajamento individual (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014).

De fato, a maior parte da pesquisa sobre engajamento está fundamentada no modelo JD-R. Mas, na realidade, esse modelo não dispõe de uma base teórica que explique por que determinados recursos são capazes de engajar o trabalhador. Na verdade, o modelo simplesmente declara que tais recursos satisfazem necessidades psicológicas básicas do trabalhador, o que presumivelmente os conduziria a uma busca pelo atingimento de metas organizacionais (Saks e Gruman, 2014). Diante disso, Saks e Gruman (2014) questionam se de fato o modelo JD-R de Bakker e Demerouti (2007) seria mesmo uma teoria do engajamento ou simplesmente um quadro de referência para classificar as demandas e os recursos do trabalho.

À vista disso, Saks e Gruman (2014) fazem críticas contundentes ao modelo JD-R e, na sequência, fornecem as bases para uma teoria que integre esse modelo com a teoria de Kahn (1990 e 1992). Nesse sentido, ao proporem seu modelo integrativo da teoria de Kahn (1990 e 1992) com o modelo JD-R, Saks e Gruman (2014) articulam que, tal qual as condições psicológicas, os recursos pessoais são mediadores do relacionamento entre os recursos do emprego e o engajamento. A partir daí, deduzem que recursos pessoais podem ser considerados recursos psicológicos e, como tais, poderiam corresponder ao que Kahn (1990) denomina disponibilidade psicológica.

Ora, o modelo JD-R representam uma retomadas dos propósitos que guiavam as teorias tayloristas e fordistas sobre a manipulação dos fatores de produção a fim de obter maior controle do trabalhador, seja tal controle voltado ao aumento da produtividade, como no casos dos sistemas Taylor e Ford, ou ao estímulo do vínculo

afetivo que o trabalhador vivencia com relação ao seu trabalho ou à sua organização. Deveras, esse propósito não passou despercebido pelos que se dedicam à pesquisa do engajamento sob a ótica do modelo JD-R, como deixa claro a proposição de Bakker e Albrecht (2018) no sentido de que os estudos sobre o construto devem abordar a questão do aumento dos níveis de engajamento.

Além disso, Saks e Gruman (2014) expõem preocupações acerca da validade das escalas desenvolvidas para medir o engajamento e põem em questão a validade dos resultados das pesquisas na qual a mais famosa dessas escalas, a UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), fora utilizada como instrumento de mensuração. A propósito, uma das grandes questões aqui é a impossibilidade de essas pesquisas fornecerem informações que amparem ou contradigam a teoria do engajamento de Kahn (1990 e 1992), dado que tais escalas são inconsistentes com sua definição e sua conceituação de engajamento.

### **2.2.2 O que se tem estudado?**

Vejamos agora, a partir da primeira concepção teórica (Kahn, 1990 e 1992) o quem tem sido estudado acerca do engajamento.

Já vimos que, em seu primeiro trabalho, Kahn (1990) assumiu que “os contextos de trabalho, mediados pelas percepções das pessoas, criam as condições dentro das quais elas pessoalmente se engajam ou desengajam”. É dizer, o engajamento (ou desengajamento) de determinado indivíduo depende de como ele percebe o contexto de trabalho no qual está inserido. Nesse contexto, o que caracteriza o desengajamento individual é o afastamento das dimensões preferidas e a auto defesa da *essência*. Note-se que, de um modo geral, para Kahn (1990) as características de uma ocupação, tais como a autonomia e a variedade de habilidades exigidas, são fontes de significado do trabalho. Assim, concluiu que as organizações moldam, mas de modo algum determinam, as experiências e os comportamentos de seus integrantes.

No estudo seguinte, Kahn (1992, p. 323) articula que, para se mover com algum sucesso no ambiente de negócios, as organizações precisam de membros que se envolvam não apenas com as tarefas que lhes forem dadas. Elas precisam de trabalhadores que reflitam sobre os parâmetros previamente fixados e procurem transformá-los quando necessário. Enfim, precisam de membros que busquem inovar seus papéis ao invés de simplesmente protegê-los. A presença psicológica e, por



consequente, o engajamento pessoal do indivíduo no trabalho, é mediada pelas diferenças individuais descritas em Kahn (1992), tais sejam os modelos da essência no papel, a percepção de segurança, os níveis de coragem e o caminho de desenvolvimento que o levou à idade adulta. Essas diferenças são fatores que determinam os níveis de significância, segurança e disponibilidade psicológicas que serão experimentadas por cada indivíduo.

Num estudo no qual trabalham especificamente com o conceito de engajamento organizacional, Rich, Lepine e Crawford (2010) constataram que o engajamento é mediador das relações entre congruência de valores, percepção de apoio organizacional e autoavaliações nucleares, de um lado, e duas dimensões do desempenho profissional: o desempenho na execução de tarefas e o comportamento de cidadania organizacional.

Vale destacar, a propósito, que congruência de valores diz respeito à coerência entre os comportamentos esperados por uma determinada organização e os comportamentos que cada funcionário individualmente valoriza como parte de sua própria autoimagem. Percepção de apoio organizacional tem a ver com a experiência de segurança psicológica, ou seja, se refere ao amparo gerencial e ao amparo e à confiança nos relacionamentos interpessoais com outros dentro de uma organização. E autoavaliações nucleares refletem o nível geral de confiança que alguém tem em suas próprias habilidades e em seu *status*, assim como a autoconsciência que deixa mais (ou menos) espaço para investimentos de si mesmo no desempenho de um papel. Trata-se de um constructo contemporâneo, definido como a apreciação dos indivíduos sobre seu valor, efetividade e capacidade.

Nesse estudo, construtos como envolvimento profissional, satisfação profissional e motivação intrínseca foram incluídos como mediadores, mas nenhum deles superou o engajamento como explicação das relações entre os antecedentes e os resultados de desempenho. Assim, Rich, Lepine e Crawford (2010) concluíram que satisfação e envolvimento com o emprego representam aspectos muito mais estreitos da presença psicológica, do que o representado pelo engajamento.

Christian, Garza e Slaughter (2011) fizeram a diferenciação entre o engajamento e três outros construtos (satisfação com o emprego, comprometimento organizacional e envolvimento empregatício) e concluíram que o engajamento é, de fato, o construto motivacional de maior magnitude na explicação do desempenho funcional.

Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) buscaram integrar a literatura sobre o esgotamento e o engajamento a partir do modelo JD-R, concluindo que ambos os construtos estão ligados a importantes resultados organizacionais, embora o esgotamento esteja mais ligado a efeitos sobre a saúde, ao tempo em que o engajamento se liga mais a efeitos motivacionais. Nesse contexto, o engajamento é caracterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o trabalho, enquanto o esgotamento é definido como seu oposto, ou seja, caracterizado por baixos níveis de energia e fraca identificação com o trabalho. Mesmo sustentando essa polarização entre os conceitos e ainda que definam o esgotamento como uma síndrome de exaustão crônica e de atitudes negativas relativas ao trabalho (p. 395), os autores colocam a absorção como um terceiro aspecto constitutivo do conceito de engajamento no trabalho, ao lado da energia e da identificação.

Saks e Gruman (2014) estudaram como a liderança influencia o engajamento, num modelo teórico que incluiu três tipos de liderança: transformacional, empoderadora e LMX (teoria da interação entre o líder e o liderado). Num estudo seguinte, a dupla estudou também o papel da socialização organizacional no desenvolvimento e na manutenção dos níveis de engajamento no trabalho de funcionários novatos, concluindo que a socialização é importante para desenvolver e manter os níveis de engajamento no trabalho e que as organizações podem disponibilizar recursos que promovam a socialização (Saks e Gruman, 2018).

Em estudo no qual buscavam analisar os antecedentes individuais e situacionais do engajamento no trabalho, Oliveira e Rocha (2017) descobriram que o engajamento é influenciado por diferenças individuais mensurados pelas autoavaliações nucleares (a respeito, cf. Rich, Lepine e Crawford, 2010), assim como pelas práticas de gestão de recursos humanos e pela qualidade da interação entre o líder e o liderado (LMX).

De modo idêntico, em estudo no qual conectam a literatura sobre liderança com a pesquisa sobre o engajamento, Gutermann et al. (2017) constataram que o engajamento dos líderes no trabalho elevava a qualidade da interação entre o líder e o liderado (LMX), o que, consequentemente, impulsionava o engajamento funcional. Além disso, mostraram que o engajamento funcional estava ligado positivamente ao desempenho e negativamente às intenções de deixar a organização. Desse modo, concluíram que promover o engajamento dos líderes poder ser um promissor ponto

de partida para o desenvolvimento de uma ampla cultura organizacional de engajamento.

Van Mierlo e Bakker (2018) se propuseram a estender o conhecimento sobre contágio psicológico e transversalidade, investigando a transversalidade do engajamento em tarefas específicas entre membros de grupos. Além disso, examinam se o processo transversal é reforçado pela força da coesão grupal ou pelos por níveis apriorísticos mais elevados de engajamento no trabalho dos membros do grupo que são mais engajados.

Moeller et al. (2018) utilizaram o modelo JD-R para investigar perfis individuais que conjugam engajamento e esgotamento e perfis que conjugam demandas e recursos do trabalho.

Albrecht, Breidahl e Marty (2018) avaliaram a significância das propostas de associações entre recursos focados na organização, clima de engajamento organizacional e engajamento.

Alessandri et al. (2018) investigaram um modelo de mediação dinâmica que situa o engajamento no trabalho como mediador da relação longitudinal entre o capital psicológico e o desempenho no emprego.

Bakker e Albrecht (2018) fizeram uma metanálise das tendências que envolvem o estudo do engajamento, apontando como principais os estudos que avaliam as ligações entre práticas de gestão de recursos humanos, liderança e liberdade para reformulação de atividades laborais (*job crafting*), de um lado, e engajamento do outro.

Assis (2019) estudou a diferença entre servidores públicos com alto e com baixo engajamento a partir da análise da relação entre valores individuais e aspectos organizacionais.

Por fim, no que diz respeito especificamente aos servidores públicos, os achados de Andrade (2020) sugerem que, de um modo geral, os servidores públicos sentem que as organizações não se preocupam com seu bem-estar. Nesse trabalho, o autor concluiu que o engajamento do servidor público pode ser explicado a partir da articulação entre valores pessoais e valores organizacionais, mediada essa relação pelo construto de satisfação no trabalho.

### **3 Metodologia e Procedimentos**

#### **3.1 Contexto de análise ou caso de estudo**

No estudo aqui relatado, adotamos parcialmente a postura de pesquisa utilizada por Kahn (1990). Desse modo, adentramos no campo munidos das definições concernentes às condições psicológicas que determinam o engajamento ou o desengajamento do indivíduo em seu trabalho, especialmente no que concerne aos fatores que influenciam aquelas condições. Assim, a etapa inicial de nossa pesquisa empírica consistiu na seleção de um caso de estudo no qual pudéssemos aplicar os mesmos instrumentos de coleta de dados utilizados por Kahn (1990) no estudo original de modo que pudéssemos avaliar a consistência da estrutura de análise teórica proposta por Kahn (1990 e 1992) no contexto do serviço público. Nesse sentido, devido a uma conjunção entre limites de recursos e compromisso institucional, focamos numa única organização, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), assim como também numa única carreira efetiva do serviço público federal, a de Procurador da Fazenda Nacional, membros daquela organização (Brasil, 1993, p. 1.797).

Por que a PGFN?

Embora os membros da PGFN tenham sido escolhidos para o estudo pelo fato de essa organização estar patrocinando a presente pesquisa, algumas razões fazem de ambos, organização e membros, um promissor caso de estudo. Primeiramente, a organização tem ramificações em todo o território nacional e, como será visto adiante, seus membros atuam perante os mais diversos contextos socioculturais do país. Assim, ainda que os dados primários desse estudo não tenham sido coletados (cf. Seção 3.1) em todas as possíveis realidades de inserção funcional, é esperado que esses servidores tenham pelo menos um vislumbre sobre o quadro mais amplo no qual se insere a organização da qual fazem parte.

Segundo, os membros da organização integram uma carreira à qual são atribuídas atividades exclusivas do estado (Brasil, 1998, p. 3), não estando, por esse motivo, seus cargos sujeitos às pressões gerencialistas (Gaulejac, 2007) a favor da terceirização de suas posições de trabalho sofridas pela administração pública nos últimos anos (OECD, 2016, p. 31). A importância disso está em certa garantia de que os resultados estejam de fato conectados à experiência do serviço público, realidade

na qual ora focamos, ou seja, com menos interferência de circunstâncias alusivas aos trabalhadores de uma forma geral.

Terceiro, os membros da organização gozam de bons níveis relativos de fatores motivacionais extrínsecos (e.g., remuneração e proteção institucional) e intrínsecos (p.e., *status* e autonomia), ambos garantidos pela legislação (Brasil, 1988, p. 17, 1993 e 2016, p. 114-115; e Banco Mundial, 2019). Isso é relevante porque, nessas condições, a avaliação da experiência de estar ou não engajado e, principalmente, da experiência de estar desengajado fica menos sujeita aos influxos de fatores motivacionais que impelem o indivíduo em direção a ou em sentido contrário de seu trabalho (e.g., Klein e Mascarenhas, 2016).

Quarto, ter trabalhadores engajados e psicologicamente presentes é tema de especial importância para a PGFN na medida em que o órgão já há algum tempo vem flexibilizando a necessidade de presença física de seus membros em instalações físicas da organização. Com efeito, uma dessas iniciativas, chamada de Unidades Virtuais, baseia-se na premissa de que o servidor público sequer esteja vinculado, por lotação, a uma unidade física da estrutura organizacional (PGFN, 2017, p. 16). Além do mais, ao lado das Unidades Virtuais, podem ser citados como exemplos de medidas que promovem o afastamento corpóreo dos trabalhadores na PGFN: o teletrabalho, na modalidade *home office* (PGFN, 2017), e os Grupos de Atuação Desterritorializada (PRFN3, 2019).

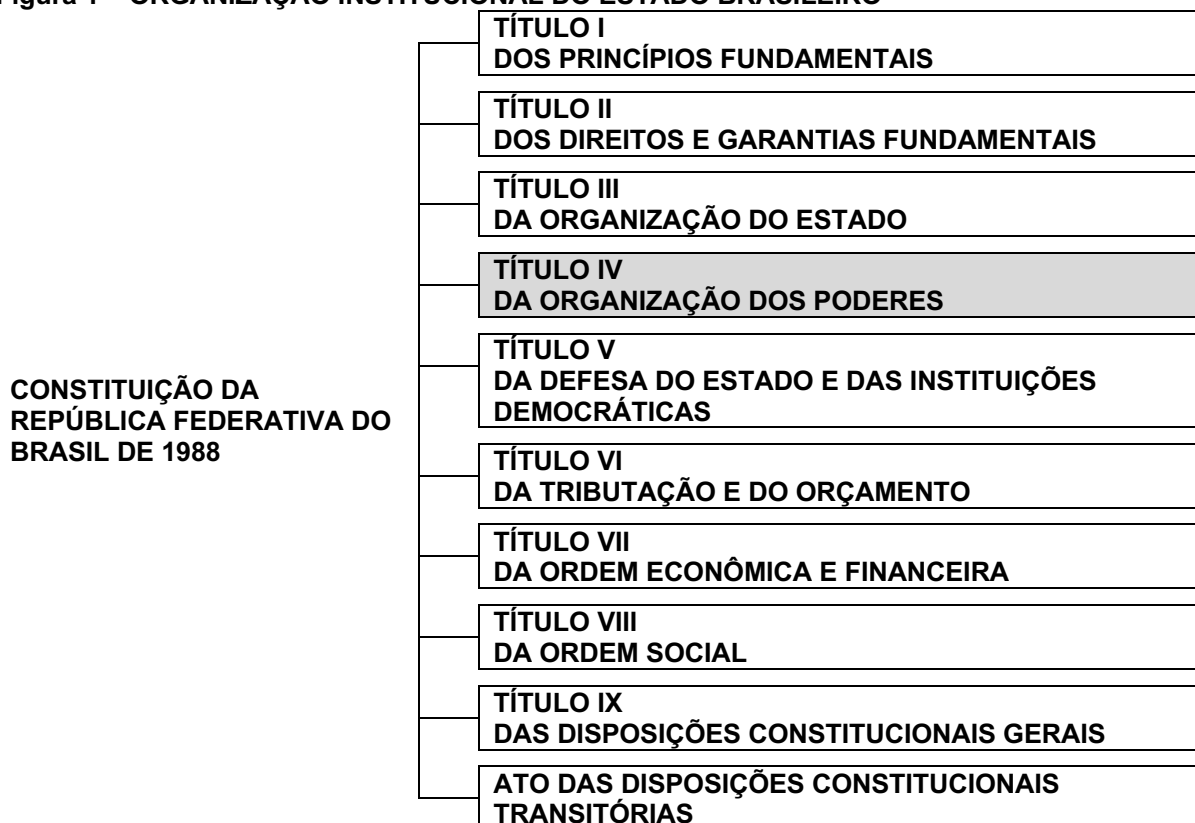
Evidentemente, essas características por si só não tornam os dados obtidos na PGFN e entre seus membros representativos do conjunto de servidores públicos. Contudo, combinadas, elas permitem determinado grau de isolamento de fatores intervenientes na explicação das inferências (desengajamento provocado por baixa remuneração ou por insegurança quanto à manutenção do emprego, por exemplo), o que, por conseguinte, leva a um maior nível de expectativa sobre a possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa.

A seguir, conheceremos um pouco mais da PGFN e da carreira de seus membros.

Como instituição do Estado Brasileiro, o papel de procurador da Fazenda tem origem muito remota nas Ordenações da Coroa Portuguesa, mais especificamente na figura do Procurador dos Feitos da Coroa, Fazenda e Fisco e Promotor de Justiça, que o rei de Portugal Dom Filipe manda se instalar no Brasil, em março de 1609 (Silva, 1854, p. 258). Na configuração atual do Estado Nacional Brasileiro, entretanto,

o surgimento e o posicionamento da PGFN (Figuras 1), entidade da qual os procuradores da Fazenda são membros por determinação legal (Brasil, 1993, p. 3), decorre da institucionalização das chamadas Funções Essenciais à Justiça (Brasil, 1988).

**Figura 1 – ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO ESTADO BRASILEIRO**



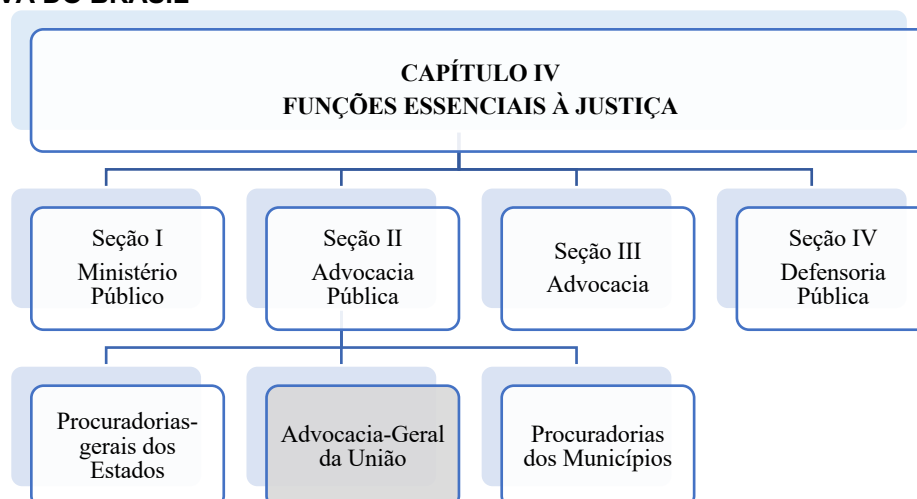
Fonte: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988).

Nota-se que, na organização dos Poderes da República, as Funções Essenciais à Justiça – Ministério Público, Advocacia Pública, Advocacia e Defensoria Pública – estão dispostas ao lado dos três Poderes – Legislativo, Executivo e Judiciário (Figura 2).

**Figura 2 – ORGANIZAÇÃO DOS PODERES DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

Fonte: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988).

Por seu turno, enquanto organização do serviço público, a PGFN compõe o sistema da Advocacia Pública (Figura 3), formado pelas procuradorias dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e pela Advocacia-Geral da União (Brasil, 1988, p. 16-17; 1993; e 1998, p. 2). Nesse panorama, a PGFN, ao lado da Procuradoria-Geral da União (PGU), é órgão de direção superior integrante da Advocacia-Geral da União (Brasil, 1993, p. 1.797).

**Figura 3 – ORGANIZAÇÃO DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

Fontes: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993 (Brasil, 1988 e 1993).

Na prática, enquanto organização que presta serviços advocatícios de natureza pública, o órgão está incumbido especificamente dos seguintes múnus (Brasil, 1967, p. 1.503, 1988 e 1993):

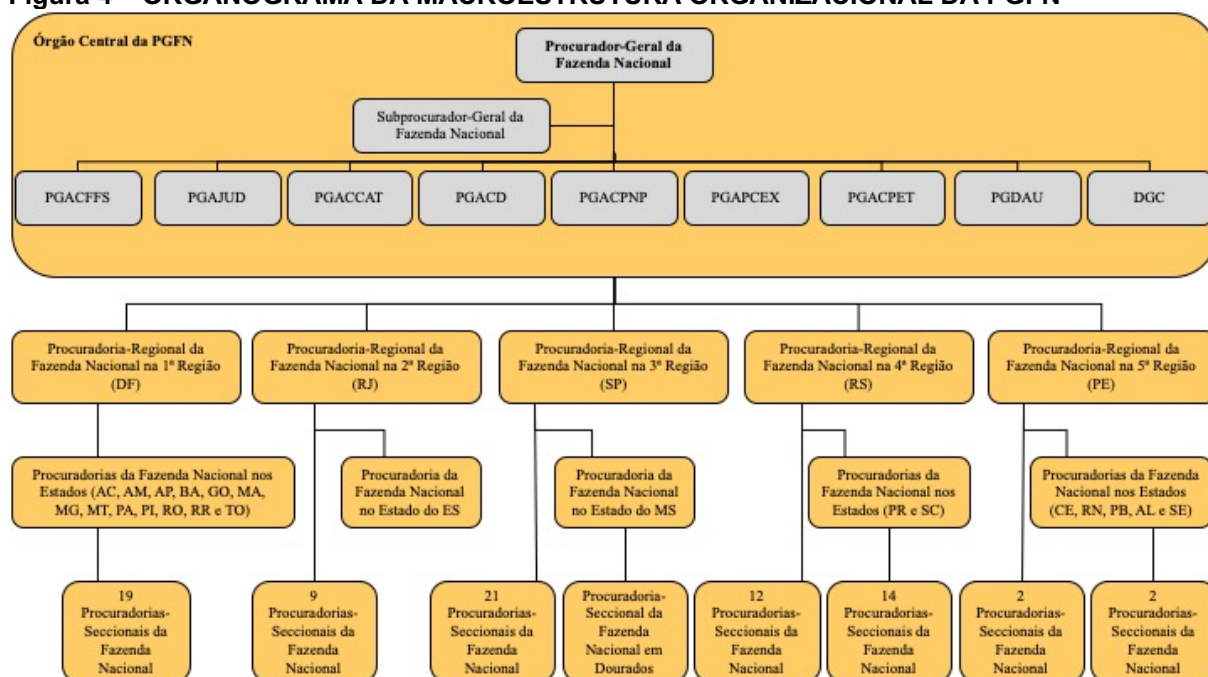
- a) representar, judicial e extrajudicialmente, a União, enquanto pessoa jurídica de direito público interno, em qualquer causa ou questão de natureza fiscal ou tributária;
- b) prestar consultoria e assessoria jurídicas no âmbito do ministério ao qual está administrativamente subordinada;
- c) administrar e executar a dívida ativa da Fazenda Pública Nacional; e
- d) examinar previamente a legalidade dos contratos, acordos, ajustes e convênios que interessem ao ministério ao qual está administrativamente subordinada, inclusive os referentes à dívida pública externa, e promover a respectiva rescisão por via administrativa ou judicial.

Com efeito, parte dessas funções pressupõe proximidade com o núcleo decisório do governo central do país, sediado em Brasília, no Distrito Federal (DF), enquanto outra parte deve ser desempenhada perante órgãos do Poder Judiciário instalados nas mais diversas localidades do território nacional. À vista disso, a PGFN está hierárquica e amplamente estruturada (Figura 4) com base em quatro tipos de unidades organizacionais (Brasil, 1993):

- a) o Órgão Central, sediado na Capital Federal;
- b) as Procuradorias-Regionais, instaladas no Distrito Federal e nas Capitais dos Estados nos quais estão instalados Tribunais Regionais Federais (Brasil, 1988, p. 15);
- c) as Procuradorias da Fazenda Nacional nos Estados, situadas nas Capitais dos demais Estados da Federação; e
- d) as Procuradorias-Seccionais da Fazenda Nacional, instaladas em algumas cidades sedes de órgãos da Justiça Federal de Primeira Instância (Brasil, 1988, p. 15) e que não sejam Capitais de Estados.



**Figura 4 – ORGANOGRAMA DA MACROESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PGFN**



**Fontes:** Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993 (Brasil, 1993) e Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019 (Brasil, 2019a, p. 4) com alterações do Decreto nº 10.072, de 18 de outubro de 2019 (Brasil, 2019b, p. 1)<sup>8</sup>.

No que se refere à estrutura de pessoal, o pressuposto fundamental para o funcionamento da organização são os cargos que compõem a carreira de Procurador da Fazenda Nacional. Os ocupantes desses cargos, os procuradores, são identificados como membros da organização (Brasil, 1993, p. 1.799), à distinção dos demais trabalhadores, que, genericamente falando, seriam funcionários com diversos tipos de vínculos contratuais, empregatícios e/ou administrativos: estagiários, terceirizados, servidores públicos anistiados, cedidos, requisitados etc. (PGFN, 2020).

Nesse quadro, os procuradores estão incumbidos de exercer com exclusividade as atividades que constituem o cerne das funções organizacionais, tais sejam, aquelas que se relacionam com o múnus privativo de advogado. No caso, a advocacia na seara pública exige uma ampla gama de tarefas de cunho administrativo e mandatário, isto é, de representação, que variam desde a simples emissão de opiniões, ou pareceres, sobre a juridicidade ou não de potenciais decisões concernentes à formulação políticas públicas, até a própria prolação de decisões sobre a validade (ou não) de atos administrativos em pleno vigor.

<sup>8</sup> Para uma ilustração mais detalhada das divisões do Órgão Central, cf. organograma disponível no site da PGFN na Internet. Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/composicao/estrutura-organizacional>. Acesso em: 16 ago. 2020.

Para análise dos resultados, é importante saber também que a carreira é composta de três categorias de cargos, tais sejam: o de Procurador da Fazenda Nacional de 2ª Categoria, o nível inicial; o de Procurador da Fazenda Nacional de 1ª Categoria, o nível intermediário; e o de Procurador da Fazenda Nacional de Categoria Especial, o nível final da carreira (Brasil, 1993, p. 1.799). Nesse caso, conquanto não haja atribuições próprias das respectivas categorias, ou seja, não se exijam competências particulares para ascender na carreira, cada um dos níveis está associado a uma remuneração correspondente, que varia não apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos (Brasil, 2016, p. 114 e 132).

Para concluir essa seção, é oportuno revelar que a experiência do pesquisador como procurador da Fazenda Nacional, cargo que ainda hoje ocupa, além do fato de este projeto estar sendo patrocinado pela própria PGFN, foram determinantes para que a organização fosse escolhida como objeto de estudo. Reconhecemos essas circunstâncias como forma de possibilitar o controle sobre eventuais vieses do pesquisador, conforme recomendam Goldenberg, (2004, p. 44-52) e Mozzato e Grzybovski (2011), quando tratam das escolhas metodológicas e procedimentais feitas em pesquisa qualitativa. Na seção a seguir, detalharemos os procedimentos de pesquisa utilizados no presente estudo.

### **3.2 Procedimentos**

Norteados pelo objetivo de compreender as circunstâncias que afetam a disposição dos servidores públicos para empregar e expressar suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho, entrevistamos doze procuradores da Fazenda Nacional, orientando-nos por um roteiro de entrevista semiestruturada construído a partir dos roteiros utilizados por Kahn (1990). Nesse sentido, visando determinar o que, no contexto específico do serviço público, condiciona o engajamento ou o desengajamento no trabalho, nossa estratégia de pesquisa se parametrizou nas definições, nos componentes experienciais, nos tipos de influência e nos fatores de influência que se ligam a cada uma das condições psicológicas descritas por Kahn (1990).

Com efeito, a adoção dessa estratégia implicou na assunção das seguintes posturas frente aos dados levantados: 1) o indivíduo no papel foi a unidade de análise; 2) o foco foram os momentos específicos nos quais ocorreram as experiências e os comportamentos dos indivíduos no papel; e 3) a PGFN foi tomada como o contexto

no qual diversos fatores em constante mutação moldam, mas não determinam, as escolhas e os comportamentos individuais.

Nesse caso, focamos naquilo que os entrevistados expressavam, voluntaria e/ou involuntariamente (Goffman, 2014, p. 14), e tomamos a expressividade completa desses indivíduos como sintomas a partir dos quais poderíamos realizar um diagnóstico. Assim, a análise de conteúdo foi o instrumento de diagnóstico que utilizamos para, nesse sentido, levar a cabo as inferências específicas e as interpretações causais sobre a orientação comportamental dos entrevistados (Bardin, 2011, p. 144). Ressaltamos, portanto, que, nossa preocupação particular não era com o desempenho dos entrevistados na execução de suas tarefas, mas na experiência geral deles dentro dos seus papéis de trabalho.

Por conseguinte, definimos as categorias iniciais de análise com base na revisão da literatura, mais especificamente no referencial teórico da psicologia do engajamento (Subseção 2.1.3 deste relatório). Desse modo, adotamos como categorias iniciais as onze dimensões de influência das condições psicológicas ilustradas por Kahn (1990), resumidamente dispostas na Tabela 1.

Para obtenção de *insights* que enriquecessem as entrevistas, além da revisão da literatura, consultamos a legislação federal relacionada à organização, à estruturação e ao funcionamento da PGFN: Constituição, Leis (complementar e ordinárias), Decretos-Leis, Decretos e Portarias. Outras informações foram buscadas nos relatórios por meio dos quais a instituição presta contas à sociedade em geral, chamados PGFN em Números<sup>9</sup>. Além disso, também buscamos informações em dois relatórios produzidos por entidades representativas da carreira de Procurador da Fazenda Nacional: a Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais (ANAFE) e o Sindicato Nacional dos Procuradores da Fazenda Nacional (SINPROFAZ), que produziu o Primeiro Diagnóstico da Carreira de Procurador da Fazenda Nacional<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Disponíveis em <https://www.pgfn.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014>.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.sinprofaz.org.br/pdfs/arquivo-completo-primeiro-diagnostico-da-carreira-de-procurador-da-fazenda-nacional.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2020.

Tabela 1 – DIMENSÕES DAS CONDIÇÕES PSICOLÓGICAS

Dimensões	Significância	Segurança	Disponibilidade
Definição	Percepção de retorno sobre os investimentos da <i>essência</i> no desempenho do papel.	Percepção de ser capaz de mostrar e empregar a <i>essência</i> sem medo de consequências negativas para a autoimagem, o <i>status</i> ou a carreira.	Percepção de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para investir a <i>essência</i> no desempenho do papel.
Componentes experienciais	Sentir-se valioso, valorizado e capaz de dar ao trabalho e aos outros e de receber deles no decorrer do trabalho.	Sentir que as situações são fidedignas, seguras, previsíveis e claras em termos de consequências comportamentais.	Sentir-se capaz de direcionar energias físicas, intelectuais e emocionais para o desempenho do papel.
Tipos de influência	Elementos do trabalho que criam incentivos ou desincentivos para os investimentos da <i>essência</i> .	Elementos dos sistemas sociais que criam situações que são mais ou menos previsíveis, consistentes e não ameaçadoras.	Distrações individuais que são mais ou menos preocupantes em situações de desempenho.
Influências	<p><b>Tarefas:</b> empregos envolvendo mais ou menos desafio, variedade, criatividade, autonomia e delineamento claro de procedimentos e metas.</p> <p><b>Papeis:</b> posições formais que oferecem mais ou menos identidades atrativas, por meio do ajuste com uma autoimagem preferida e status e influência.</p> <p><b>Interações do trabalho:</b> interações interpessoais com mais ou menos promoção de dignidade, apreciação, senso de valor e a inclusão de elementos pessoais, bem como profissionais.</p>	<p><b>Relacionamentos interpessoais:</b> relacionamentos contínuos que oferecem mais ou menos apoio, confiança, abertura, flexibilidade e ausência de ameaças.</p> <p><b>Dinâmicas de grupo e intergrupo:</b> papeis informais, frequentemente inconscientes que deixam mais ou menos espaço para expressar seguramente diversas partes do si mesmo; moldada por dinâmicas dentro e entre grupos nas organizações.</p> <p><b>Estilo e processos gerenciais:</b> comportamentos do líder que mostram mais ou menos apoio, resiliência, constância, confiança e competência.</p> <p><b>Normas organizacionais:</b> expectativas compartilhadas do sistema sobre os comportamentos e as emoções que deixam mais ou menos espaço para investimentos da <i>essência</i> durante os desempenhos de papeis.</p>	<p><b>Energias físicas:</b> níveis existentes de recursos físicos disponíveis para investimento nos desempenhos de papeis.</p> <p><b>Energias emocionais:</b> níveis existentes de recursos emocionais disponíveis para investimento nos desempenhos de papeis.</p> <p><b>Insegurança:</b> níveis de confiança nas próprias habilidades e <i>status</i>, autoconsciência e ambivalência sobre compatibilidade com os sistemas sociais que deixam mais ou menos espaço para investimentos da <i>essência</i> nos desempenhos de papeis.</p> <p><b>Vida externa:</b> questões nas vidas externas das pessoas que lhes deixam mais ou menos disponíveis para investimentos da <i>essência</i> durante os desempenhos de papeis.</p>

Fonte: Kahn (1990, p. 705).

Dessa maneira, garantimos que todos os dados secundários utilizados nessa pesquisa fossem abertos, ou seja, estivessem acessíveis ao público em geral. Ademais, os dados foram coletados com a utilização de um conjunto de métodos qualitativos: observação direta, análise de documentos, autorreflexão e entrevistas conduzidas com o auxílio do roteiro semiestruturado. E aqui, ressaltamos uma vez mais que, como o pesquisador faz parte da mesma carreira da qual fazem parte os entrevistados, pode-se dizer que, de certo modo, ele foi tanto um participante quanto um observador.

Realizamos e gravamos no total doze entrevistas entre novembro de 2019 e julho de 2020, com duração média 52 minutos, variando entre 39 e 75 minutos. O roteiro de entrevista foi composto por 32 questões abertas, elaboradas com o objetivo de explorar as percepções dos entrevistados sobre suas experiências profissionais, o serviço público, a instituição da qual são membros, seu envolvimento com questões organizacionais e os papéis que desempenham.

Os doze participantes do estudo foram escolhidos em função da diversidade de suas experiências, traços demográficos e posições ocupadas dentro da organização. Na escolha dos entrevistados, portanto, buscamos respeitar a diversidade de sexo, tempo de serviço, local de trabalho (lotação) e tipo de unidade organizacional. Outrossim, mascaramos os nomes dos entrevistados para proteger a confidencialidade das entrevistas (Tabela 2).

**Tabela 2 – INFORMAÇÕES SOBRE OS ENTREVISTADOS**

IDENTIDADE	IDADE*	GÊNERO	TEMPO DE SERVIÇO*	UNIDADE DE LOTAÇÃO
Entrevista nº 4	36	F	10,76	Órgão Central
Entrevista nº 7	44	F	16,80	
Entrevista nº 11	34	F	9,97	
Entrevista nº 9	39	M	11,15	Procuradoria-Regional da Fazenda Nacional
Entrevista nº 10	34	M	6,49	
Entrevista nº 2	55	M	26,60	Procuradoria da Fazenda Nacional no Estado
Entrevista nº 3	64	M	25,16	
Entrevista nº 1	49	M	19,43	Procuradoria-Seccional da Fazenda Nacional
Entrevista nº 5	37	M	11,30	
Entrevista nº 6	45	M	11,15	
Entrevista nº 8	48	F	13,26	
Entrevista nº 12	38	M	12,66	

**Fonte: Entrevistas.**

**\* Em anos.**

Na delimitação do número de entrevistados, tomamos como referência a sugestão de Thiry-Cherques (2009, p. 24), ao indicar que, a saturação dos dados nesse tipo de levantamento ocorre até a 12ª entrevista, o que, na prática, acabou se confirmando. Ademais, conforme Goldenberg (2004, p. 50), em pesquisa qualitativa, “o número de pessoas é menos importante do que a teimosia em enxergar a questão sob várias perspectivas”. Vale acrescentar que obtivemos o consentimento livre e esclarecido dos entrevistados no momento de cada entrevista, embora, em alguns casos, os documentos formais só tenham sido obtidos, por e-mail, em datas posteriores.

Efetivamente, utilizamos o roteiro semiestruturado para empreender uma busca pelos estados psicológicos dos indivíduos que se ligam ao que já definimos como presença psicológica no trabalho. Seguimos, desse modo, o que preceituou Bardin (2011, p. 47): “o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise [...] é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas”. Buscamos, assim, a colaboração dos entrevistados no sentido de descobrir para, posteriormente, examinar suas experiências e seus comportamentos em situações de trabalho específicas. Tal como fez Kahn (1990 e 1992), pedimos que os entrevistados revivessem situações específicas tão profundamente quanto possível para comunicar de modo detalhado suas experiências sob a forma de pensamentos, sentimentos e comportamentos.

No passo seguinte, transcrevemos na íntegra as entrevistas, a fim de que as falas dos entrevistados fossem desmembradas nas categorias temáticas iniciais e nas novas categorias definidas a partir dos temas que surgiram nas próprias entrevistas. Em seguida, as falas classificadas em uma mesma categoria foram agrupadas analogicamente, a fim de possibilitar a realização das inferências constantes do quarto capítulo deste trabalho (Análise e Discussão). A propósito, é oportuno registrar que, devido aos limitados recursos disponíveis para realização desta pesquisa, a categorização, tal qual o desmembramento e o agrupamento do conteúdo, foi feita por um único codificador.

Para submeter os dados à análise de conteúdo, primeiramente definimos como unidades de análise os temas que emergiam das respostas dos entrevistados. Com base no referencial teórico, foram definidas como *pré-categorias* analíticas as condições psicológicas descritas e ilustradas por Kahn (1990). Por conseguinte, os *índices* foram estabelecidos a partir de dois parâmetros: 1º) as dimensões de

influência já listadas no trabalho de Kahn (1990); e 2º) as novas dimensões que deduzimos a partir das próprias falas dos entrevistados, num processo de raciocínio guiado pelas definições, componentes experienciais e tipos de influência relativos às condições psicológicas. Na sequência, as *unidades de registro* foram criadas, a partir da *tematização* (extração do “núcleo de sentido”) dos trechos sintetizados das falas dos entrevistados, os quais foram tomados como nossas *unidades de contexto* (Bardin, 2011, p. 134-135 e 137).

As falas foram categorizadas tanto de acordo com os temas que surgiram, quanto nos temas já definidos em consonância com as dimensões de influência constantes da Tabela 1. Depois, cada uma das unidades de análise em particular foi classificada como experiência positivamente ou negativamente relacionada à presença psicológica e ao engajamento, considerando a forma como o entrevistado descreveu ou deixou transparecer – transmitiu ou emitiu expressões sobre (Goffman, 2014, p. 14) – seu estado emocional na situação.

Claramente, temos consciência de que os contextos de trabalho dos entrevistados são mediados por suas percepções e, também, de que nossa análise está condicionada por aquilo que cada um deles, voluntariamente ou não, expressou, o que significa que os contextos de trabalho não são dados objetivos. Além do mais, não pudemos, como fez Kahn (1990, p. 695), “consultar um supervisor externo familiarizado com problemas psicológicos envolvidos na condução da pesquisa” (necessário naquele caso, já que o pesquisador “se utilizou como ferramenta de pesquisa”), o que lhe permitiu “trabalhar com os problemas pessoais que surgem e influenciam a pesquisa clínica”. No capítulo seguinte, apresentamos os resultados alcançados com esse procedimento.

## 4 Análise e Discussão

### 4.1 Análise dos dados

Tomando como unidade de análise a vivência do indivíduo no papel e focando nos momentos particulares nos quais ocorreram suas experiências e seus comportamentos, na partimos dos componentes experienciais de Kahn (1990) para indexar os tópicos que se destacavam na leitura das falas das entrevistadas. A adoção desse procedimento resultou na criação dos 11 índices apresentados no Quadro 1, os quais constituem nossas pré-categorias analíticas.

**Quadro 1 – ÍNDICES CRIADOS NA PRÉ-ANÁLISE**

<b>Autoconfiança</b>	Confiança (ou não) nas próprias habilidades, qualidades e capacidades.
<b>Dinâmicas de Grupo</b>	Percepção sobre os papéis informais representados por integrantes de grupos organizacionais específicos.
<b>Energias Emocionais</b>	Sentir-se dotado dos recursos emocionais necessários para investir a <i>essência</i> no desempenho de papéis de trabalho.
<b>Energias Físicas</b>	Desejo de empregar recursos físicos na execução de tarefas ou no desempenho de papéis organizacionais.
<b>Estilo e Processos Gerenciais</b>	Percepção de que o comportamento dos líderes denota (ou não) apoio, resiliência, constância, credibilidade e competência.
<b>Interações no Trabalho</b>	Sentir que os momentos de interação no trabalho envolvem (ou não) apreciação e valorização do indivíduo enquanto profissional e também enquanto ser humano.
<b>Normas Organizacionais</b>	Percepção individual de que o sistema organizacional é (ou não) claro acerca dos comportamentos e das emoções esperados dos seus membros.
<b>Relacionamentos Interpessoais</b>	Senso de que os relacionamentos no interior da organização envolvem (ou não) apoio, confiança, abertura, flexibilidade e respeito.
<b>Significância das Tarefas</b>	Entusiasmo (ou não) decorrente do grau de desafio, variedade, criatividade, autonomia e clareza das tarefas de trabalho.
<b>Significância do Papel</b>	O indivíduo se identifica (ou não) com sua posição formal de trabalho.
<b>Vida Externa</b>	Questões da vida externa que deixam os indivíduos mais (ou menos) disponíveis para desempenhar seus papéis de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, codificamos as falas dos entrevistados vinculando-as a um termo que refletisse a percepção que tinham acerca da situação vivenciada no trabalho. Nesse processo, foram criados 43 códigos divididos entre os 11 índices do Quadro 1. Ademais, mantendo-nos coerentes com nossa estratégia de pesquisa (Seção 3.2), excluimos da pré-análise todas as sequências nas quais os entrevistados expressavam meras ideias, sugestões, críticas, reclamações etc., ou seja, fragmentos



nos quais não relatavam suas próprias experiências nos momentos de desempenhos de papéis de trabalho.

Depois de pronta a codificação, os temas foram agrupados nas pré-categorias de análise, conforme ilustrado no Quadro 2. Como se observa, à esquerda de cada código encontra-se um símbolo matemático, “+” ou “-”, que indicam, respectivamente as experiências de presença psicológica ou de engajamento e as de ausência psicológica ou desengajamento. Por sua vez, à direita de cada código encontra-se o número que indica a frequência com que o código apareceu ao longo das 12 entrevistas.

**Quadro 2 – ORGANIZAÇÃO DOS CÓDIGOS NAS PRÉ-CATEGORIAS**

<b>SIGFINICÂNCIA</b>		<b>SEGURANÇA</b>		<b>DISPONIBILIDADE</b>	
<b>Significância das Tarefas</b>		<b>Relacionamentos Interpessoais</b>		<b>Energias Físicas</b>	
+ Desafio	7	- Ameaça	2	+ Proatividade	1
- Mecanização	5	+ Apoio	2	- Persuasão	2
+ Autonomia	4	- Ardil	1	<b>Energias Emocionais</b>	
- Monotonia	3	<b>Dinâmicas de Grupo</b>		- Desânimo	3
+ Variedade	2	- Desconsideração	2	+ Disponibilidade	2
- Restrição	2	- Diferenciação	2	- Indisponibilidade	4
<b>Significância do Papel</b>		<b>Estilo e Processos Gerenciais</b>		Recursos	
+ Ajustamento	9	+ Apoio	2	+ Emocionais	2
- Alienação	1	+ Confiança	2	<b>Autoconfiança</b>	
+ Compromisso	7	- Desconfiança	3	+ Segurança	5
- Desajustamento	6	- Falta de Apoio	6	- Insegurança	2
+ Influência	2	- Inconstância	2	+ Coragem	1
+ Relevância	6	<b>Normas Organizacionais</b>		<b>Vida Externa</b>	
+ Status	3	- Ambiguidade	6	- Cenário Político	1
<b>Interações de Trabalho</b>		- Pressão	1	- Família	6
+ Apreciação Mútua	3	+ Segurança	1		
- Desapreço	1				
- Desvalorização	5				
- Irrelevância	1				
- Isolamento	1				
+ Valorização	6				

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

A partir do Quadro 2, pudemos identificar onde estavam concentradas as informações relevantes, tais sejam, aquelas que indicam as tendências capazes de dar uma resposta satisfatória ao nosso problema de pesquisa. Nesse ponto, vale notar que todos os códigos e índices foram agrupados nas categorias finais previamente definidas na revisão da literatura. Outrossim, é preciso deixar claro que, ao longo do processo de codificação, criamos as unidades de registro e as unidades de contexto

(Bardin, 2011), extraindo dos trechos codificados um fragmento que nos permitisse contextualizar o tema abordado na fala dos entrevistados.

A propósito, em consonância com o referencial teórico (Seção 2.1), para cada condição psicológica, Kahn (1990) atribuiu determinadas dimensões de influência (cf. Tabela 1). Partindo desse ponto, no processo de codificação presumimos que essas dimensões de influência poderiam ser decompostas em subdimensões polarizadas como: influências positivas (+), que favorecem o investimento da *essência* no papel, a presença psicológica e, por conseguinte, o engajamento; e influências negativas (-), que agem exatamente em sentido contrário (Quadro 2). Algumas dessas subdimensões já haviam sido previstas no trabalho original de Kahn (1990), enquanto outras foram constatadas empiricamente durante nossa análise dos dados coletados nesta pesquisa. Nas próximas seções deste capítulo, detalharemos e discutiremos o significado e as implicações das subdimensões de influência que ocorreram com mais frequência nos dados coletados.

## **4.2 Resultados e discussão**

### **4.2.1 Considerações gerais**

Como visto na revisão da literatura, ao discorrer sobre as dinâmicas associadas à presença psicológica, Kahn (1992) descreveu quatro características individuais que seriam relevantes para a disposição de estar psicologicamente presente: modelos da *essência* no papel, segurança, coragem e desenvolvimento adulto. Deveras, o seu modelo recursivo da presença psicológica propõe que essas características são moderadoras da relação entre as condições psicológicas, de um modo geral, e o engajamento. Todavia, no que se refere ao presente estudo, conquanto o próprio Kahn (1992) tenha fornecido orientações para se aferir como determinado indivíduo manifesta essas características, limitações de ordem prática (p.e., o tempo que se poderia passar com cada entrevistado) e técnica (especificamente, a falta de capacitação em terapia clínica) nos impediram de explorar com a devida profundidade tal aspecto da presença psicológica. De todo modo, o trabalho de codificação aqui realizado nos permite fazer algumas inferências acerca do modo como essas características interagem com as dimensões de influência das condições psicológicas.

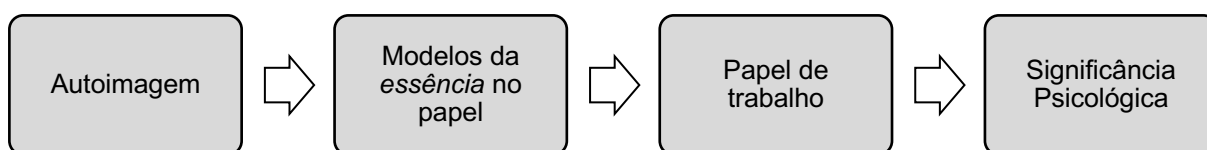
#### 4.2.1.1 Modelos da essência no papel

Para começar, é importante ressaltar que as competências institucionais da PGFN (cf. Seção 3.1) desdobram-se em uma série de papéis de trabalho privativos do cargo de procurador. Ao mesmo tempo, em se tratando de uma organização, como qualquer outra, a PGFN necessita que determinados papéis sejam desempenhados em suporte aos papéis privativos. De modo bem abrangente, essa diferenciação baseia-se naquilo que Mintzberg (2017, p. 20-30) chama de atividades de linha (finalísticas), que na estrutura organizacional existem em paralelo às chamadas atividades de assessoria (mediadoras).

Pois bem; como visto, a PGFN foi concebida como uma organização do serviço público que presta serviços advocatícios para o Estado Nacional, de modo que sua atividade finalística por excelência é a advocacia. Assim, os profissionais recrutados para compor seu quadro de membros ingressam na entidade com o modelo pré-concebido de que seu papel de trabalho deve estar ajustado à imagem que projetam do que seja um advogado. Reveladora disso é a fala da Entrevista nº 2:

E, aí eu vou comparar com Direito, o Direito é formal, nós somos uma carreira formal. Então, inovações são coisas diferentes. Uma pessoa que vai fazer Direito tá aquela coisa: “não... um carro preto, não sei o quê, terno”, mais ou menos isso. Você chega numa postura dessa de ir para uma bilheteria pedir penhora, o cara jamais vai imaginar um procurador fazer isso. O que é isso? Você tem que estar em casa sexta-feira de noite.

Nesse caso, o excerto relata um desajuste (codificado como “Desajustamento”) entre o modelo que o entrevistado carrega do que seja um procurador (formal, anda de carro preto, usa terno e está em casa na sexta-feira à noite) e o papel que está sendo posto para ele naquele momento em particular (ir a uma bilheteria pedir penhora). Diante disso, deduzimos que os modelos da *essência* no papel intermedeiam o relacionamento entre a autoimagem do indivíduo e o papel de trabalho, levando-os a estar mais (ou menos) ajustados; e, por sua vez, esse relacionamento é um dos fatores de influência da condição psicológica significância do trabalho.



Dito de outro modo, a significância psicológica é afetada pela percepção de que o papel de trabalho é compatível com o modelo pré-concebido no subconsciente de cada um. À vista disso, na medida em que o indivíduo busque ligar sua autoimagem

àquele modelo, essa compatibilidade – codificada como “ajustamento” no Quadro 2 – resulta na maior disposição para expressar e empregar a *essência* no desempenho do papel de trabalho. Efetivamente, esse “ajustamento” foi o fator mais recorrente nos dados coletados (em nove das 12 entrevistas) e, sintomaticamente, esteve na maioria das ocorrências referenciado a modelos de atuação considerados próprios de advocacia, como bem ilustra as transcrições de trechos das falas das entrevistas nºs 8 e 12, respectivamente:

Quando eu vou numa audiência eu tenho que me portar com educação, respeito com os outros colegas advogados, com o juiz. Eu vou falar com o juiz, eu tenho que ter um distanciamento. Não sou eu, [nome], que estou lá, sou eu, representante da União, da PGFN. Então, assim, uma conduta com ética no dia a dia. Mas, eu não sou euzinha [sic] aqui, [nome], eu não sou muito subserviente. Por exemplo, eu não abaixo a cabeça pra juiz e também não enfrento. Eu trato o juiz igual.

Sim, eu sempre tive essa disponibilidade. Eu nunca coloquei empecilho para receber advogado, nem essa questão de precisar marcar antes. Se tinha um advogado lá, é... enfim, sempre atendi; e também sempre fui favorável a essa questão de a gente exercer uma advocacia proativa, né. Sempre fui despachar com juízes, promotores etc., etc. Inclusive, em um período no [omitido o nome do local para preservar o anonimato] eu era o escolhido para fazer esse trabalho de despacho.

No sentido oposto, o “desajustamento”, tal seja a incompatibilidade entre o modelo e o papel, resulta em menos disposição para expressar e empregar a *essência*, tendo sido também um dos fatores mais recorrentes nos dados coletados (em seis das 12 entrevistas). Nesse caso, a maioria das ocorrências se referia à desconformidade entre o modelo pré-concebido para o papel de gestor, em particular no que diz respeito à função de chefe de Procuradoria-Seccional (cf. Figura 4), e as atividades laborais que a posição formal aparentemente implica: trabalhar com a Dívida Ativa. Para ilustrar isso, colacionamos a seguir trechos das falas das entrevistas nºs 6 e 8, respectivamente:

Você não tem tempo de ser chefe e ser o chefe da Dívida ao mesmo tempo. Pelo menos, essa é a realidade que eu vivo. Eu até falo, sou 10 por cento chefe e 90 por cento Dívida, faço lá o trabalho da Dívida, porque é o que me consome 90 por cento do meu tempo. Então, acho que isso deixa a gente um pouco desmotivado. [...] Então, que é outro problema na chefia, né. Os colegas, quando assumem e veem que tem que trabalhar a Dívida, realmente ficam um pouco desmotivados, porque chegam cheios de planos, de tentar fazer os servidores trabalharem melhor, dividir melhor o trabalho, tentar ir na Justiça, com os juízes, tentar fazer um relacionamento com eles... E o dia começa, o dia termina e você está lá numa certidão, numa empresa que deve 300 milhões e você tem um prazo para analisar aquilo, só que tem advogados que vão de jatinho, né, só para falar com você [...]. E aí você não faz mais nada, você fica por conta de alguns trabalhos. E isso vai drenando um pouco a sua capacidade de desenvolver projetos.

Como Procuradora-Seccional eu tenho duas avaliações: na parte da Dívida, que a gente tem que fazer também, eu não me avalio muito bem, porque eu

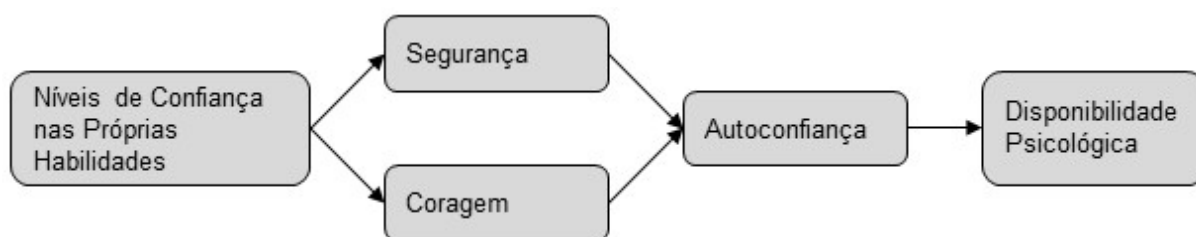
não gosto disso, nunca gostei, sempre fui mais da defesa e eu não tenho muita afinidade com cálculos, com Dívida, sabe? O próprio sistema da Dívida, eu não gosto muito, mas eu tenho que fazer, então acho que naturalmente eu não desempenho tão bem.

Note-se que, também nessa ponta da questão, a intermediação do modelo da *essência* no papel tem relação com a imagem de que o procurador da Fazenda é, antes de tudo, um advogado, como deixam transparecer a referência aos “advogados que vão de jatinho” (Entrevista nº 6) e a manifestação de preferência pelas atividades de “defesa”, isto é, de representação judicial do ente público (Entrevista nº 8). De todo modo, a implicação mais importante aqui decorre dos relatos de desmotivação, desânimo, esgotamento de capacidades de trabalho e insatisfação resultantes da incompatibilidade entre a autoimagem do procurador e o papel de trabalho que lhe é oferecido.

#### *4.2.1.2 Segurança e coragem*

Nesse ponto, é necessário, primeiramente, esclarecer que a segurança, enquanto característica individual associada às dinâmicas de presença psicológica no trabalho é descrita por Kahn (1992) como o grau de tolerância de cada indivíduo às ansiedades provocadas na vivência de situações de trabalho. Desse modo, ainda que sem dispor de meios para medir a segurança em tal acepção, os dados possibilitaram que pudéssemos observá-la nos registros de contextos nos quais os entrevistados articularam a convicção de que tinham capacidade para lidar com situações estressantes. Nesse caso, deduzimos que o relacionamento entre os níveis de confiança nas próprias habilidades e a autoconfiança que influencia a condição disponibilidade psicológica é intermediado por esse constructo de segurança, codificado no processo de categorização como “segurança”, na polaridade positiva, ou como “insegurança”, na polaridade negativa.

Do mesmo modo, a coragem, descrita por Kahn (1992) como o grau de tolerância de cada indivíduo aos riscos provocadas na vivência de situações de trabalho, atua de um modo bastante similar, intermediando o mesmo relacionamento entre os níveis de confiança nas próprias habilidades e a autoconfiança que influencia a condição disponibilidade psicológica. Nesse caso, entretanto, não encontramos nos dados o contraponto negativo dessa subdimensão, o qual supostamente seria a covardia.



Como exemplo de segurança, transcrevemos trecho da fala da Entrevista nº 1, mostrando não ter se intimidado pelo possível estresse que poderia decorrer de erros na execução de suas atividades: “cometi alguns erros, mas esses erros foram importantes para o meu aprendizado e para eu poder cada vez mais melhorar o serviço, porque a gente tem que estar sempre nos [sic] atualizando para poder fazer um serviço cada vez melhor.”

Por sua vez, um exemplo de coragem sobressaiu em trechos da fala da Entrevista nº 12, ao assumir a responsabilidade pelo cancelamento de uma dívida de alto valor monetário, mesmo que isso eventualmente contrariasse o entendimento de seu chefe imediato:

Olha, tem uma coisa que eu falo, o seguinte: eu acho que a gente tem as responsabilidades na medida das nossas obrigações. Acho que a gente, se for comparar com a média da população, a gente tem uma remuneração boa. Então, acho que a gente tem que encarar com responsabilidade tudo aquilo que a gente faz. Lembro bem de procuradores com medo, por exemplo, de cancelamento de alguma dívida por prescrição. Mesmo que seja uma dívida alta, eu acho que a gente tem que encarar essas responsabilidades, porque a gente é pago justamente para isso. [...]

Entendeu? E eu falei que eu não me incomodava de ele ir falar com meu chefe, mas que se o meu chefe tivesse um entendimento diferente do meu, era para o meu chefe avocar o processo, que o meu despacho eu ia dar do jeito que eu queria.

Enfim, a insegurança, tomada como baixos níveis de tolerância ao estresse em situações ocupacionais, é bem exemplificada na insatisfação de ter que lidar com casos envolvendo valores monetários muito altos, o que pode ser constatado nas falas das entrevistas nºs 3 e 7, transcritas a seguir, sequencialmente:

Então, vamos supor que eu não seja a pessoa mais habilitada, aí eu pegar uns embargos à execução no valor de 100 milhões... e, um colega, pelas suas características individuais, é... pelo seu *know how* de cultura, pela sua expertise, poderia ficar naquele caso e ser dispensado de outros. Isso sim é uma gestão com foco naquele, na importância do fato, mas isso não existe. [...] ninguém quer saber se eu tenho condições de dar conta individualmente.

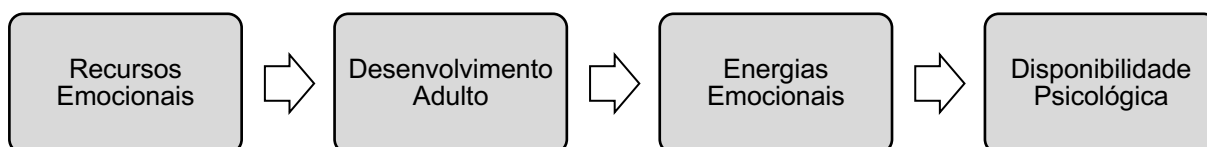
Porque, quando no Judicial, várias vezes, casos que você sabe, assim, que você vai apresentar uma peça e que a peça vai virar demanda repetitiva, vão ser não sei quantos casos, que vão ser 400 milhões. Ali a gente se cansou de fazer rodinha de procurador e de decidir entre a gente. Como melhor a gente conduziria aquele caso. Quando, na verdade, eu acredito que, por exemplo, fosse dar esses 400 milhões aí, ele deveria ser conduzido de uma forma de cima para baixo, né, *top down*. E eu não senti. Casos, assim,

específicos de defesa com muito dinheiro envolvido, ter um apoio ali da chefia, não tinha muito não.

Deveras, mesmo que se trate de características individuais que este estudo não tem a pretensão de entender, o presente registro é importante, porque são questões que surgiram na análise dos dados, podendo ser tomadas como proposição para uma futura agenda de pesquisa.

#### 4.2.1.3 Desenvolvimento adulto

Enfim, no que se refere ao modo como o indivíduo evoluiu para a idade adulta ao longo dos vários estágios da vida, Kahn (1992) trata de duas questões: primeiro, como o indivíduo aprendeu a gerar intimidade com os outros; e, segundo, como ele é capaz de explorar os aspectos negligenciados de sua *essência*. Cuidam-se também aqui de questão que, como dito anteriormente, está fora do alcance da metodologia de pesquisa utilizada nesse trabalho. No entanto, pode-se presumir a partir dos registros codificados como “recursos emocionais” que o desenvolvimento adulto intermedeia o relacionamento entre aqueles e a dimensão de influência energias emocionais, a qual deixa espaço para que o indivíduo esteja psicologicamente disponível para o trabalho.



Presumimos isso pelo modo como a Entrevista nº 11 fala da missão da qual está imbuída, de defender aquilo em que acredita, numa linguagem que põe o seu papel de trabalho muito próximo de um plano idealista:

Eu estou disposta... me disponho sempre a estar engajada... foi o que eu te falei, que uma das coisas que me movem emocionalmente é que eu me sinto imbuída de estar defendendo o propósito que eu considero relevante. Então, para mim, uma coisa que me desestimularia seria ser obrigada a defender coisas em que eu não acredito. Então, na medida em que estou defendendo coisas que eu acredito que são justas, que são devidas. Eu me sinto bastante imbuída dessa defesa, inclusive me envolvendo emocionalmente nessa defesa da Procuradoria.

Nessa situação, dada a matéria da qual se está tratando (disponibilidade para o trabalho), o modo idealista da abordagem torna factível suposição de que a entrevistada está explorando em sua fala aspectos de sua *essência* ignorados em alguma fase de seu desenvolvimento. É o que se pode depreender também da sensação de alívio mental que a presença física nas instalações da PGFN proporciona à Entrevista nº 12: “Mas, eu não sei, eu acho que eu nunca passei por um momento

assim. Eu até acho que quando eu entro na Procuradoria, acabo esquecendo de todas as outras coisas.”

Enfim, para o presente estudo, a importância de se observar essas quatro características individuais está relacionada com o modo como elas se ligam às três referidas dimensões de influência das condições psicológicas do engajamento: significância do papel, autoconfiança e energias emocionais.

#### **4.2.2 Significância psicológica**

O processo indexação, codificação e categorização dos dados primários desta pesquisa resultou no detalhamento das 11 dimensões de influência das três condições psicológicas do engajamento descritas e ilustradas por Kahn (1990). Destarte, a partir daquilo que o Quadro 2 resume, nosso trabalho agora é apresentar as inferências que, de alguma maneira, respondem nossa pergunta de pesquisa: de que modo as atuais circunstâncias de natureza ambientais, organizacionais e políticas se entrelaçam às circunstâncias de caráter pessoal e condicionam a disposição dos servidores públicos para expressarem e empregarem suas essências no desempenho de papéis de trabalho?

##### **4.2.2.1 Significância das tarefas**

A significância psicológica é influenciada por três fatores: tarefas, papel e interações de trabalho. Nesse sentido, significância das tarefas é o sentimento de que existe retorno sobre os investimentos da *essência* no desempenho de papéis de trabalho. Os índices utilizados para apreciar esse sentimento foram codificados como desafio, mecanização, autonomia, monotonia, variedade e restrição, sendo três deles (desafio, autonomia e variedade) classificados como positivos e os outros três (mecanização, monotonia e restrição) classificados como negativos para a significância das tarefas.

Dentre todos, o desafio da tarefa mostrou-se o mais recorrente indicador de presença psicológica no trabalho. Em alguns momentos, a própria sensação de estar diante de um desafio impele os indivíduos na direção das tarefas desafiadoras, levando-os inclusive a abrir mão de planos alternativos, conforme relatam as entrevistas nºs 1 e 2:

Eu cheguei aqui meio sem saber onde estava pisando, né. Então, inicialmente foi isso. E no começo foi um susto mesmo, porque o volume de serviço era grande; na época até fiquei assustada, até pensei “vou voltar para o Tribunal



de Justiça”, mas consegui, era um desafio também e eu acreditava que tinha condições de superar esse desafio e contribuir para a melhoria desse serviço público.

Quando eu assumi, eu ainda almejava a magistratura, o meu objetivo era magistratura. [...] Eu entrei pensando em continuar fazendo [concurso] para a magistratura, mas aí foi quando surgiu [...] a AGU, que foi completamente inesperada e caiu para cima de mim. E, pelo fato de eu já advogava, eu conhecia, bati o olho e aceitei. Então, aí, com esse desafio era praticamente impossível eu querer fazer concurso para a magistratura, não dava. O foco foi realmente ali na Procuradoria.

Mas, além do desafio em si, é dizer, a sensação de estar sendo desafiado, o grau de complexidade das tarefas (desafio intelectual) e a possibilidade de estar participando de algo novo (o sabor da novidade) também são dinâmicas de atração do desafio. Acerca do desafio intelectual/complexidade, destacamos os seguintes trechos extraídos das falas das entrevistas nºs 10 e 11, respectivamente:

[...] em razão da função que ocupo e ocupava na época, aquilo ali foi uma coisa que me deixou bem focada, porque eu tinha que lembrar tudo o que tinha feito, recapitular tudo que tinha sido feito, contar com todos os registros, todos os eventos, todos os processos que a gente tinha iniciado. Então, foi algo que eu fiquei bem assim focada. Mas isso é algo que acontece bastante, né, quando eu preciso fazer alguma coisa que é relevante ou complexa eu fico focada e pensando só naquilo. Mas isso aí é só um exemplo um exemplo que me veio na cabeça agora.

Para mim eu acho que é desafiador e gostoso ao mesmo tempo, como eu estava dizendo eu gosto dessa temática, para muitas pessoas são questões enigmáticas essas de Direito Financeiro, Orçamentário, Societário. Mas, assim, eu gosto de tratar dessa temática. Então, para mim é um desafio, mas por outro lado é uma questão que eu gosto de ter esse desafio intelectual e de ter esse papel de inovar de alguma forma.

Por sua vez, no que se refere ao impulso para o desafio oriundo do gosto pela novidade, destacam-se excertos das falas das entrevistas nºs 11 e 12, respectivamente:

Eu gosto de um trabalho que a gente consiga criar, quando eu estou envolvida em um trabalho que eu tenha que desenvolver mecanicamente, eu me frustro um pouco, porque a gente não tem a oportunidade de inovar, eu gosto de estar sempre desafiada. [...]

Eu acho que eu me envolvi bastante, porque eu estava aprendendo uma coisa nova e que demandava de mim, não só conhecimento técnico, mas também um envolvimento emocional, porque, como a gente tinha essa resistência grande, aquilo dali demandava muito da gente, assim, estar sempre conversando com pessoas que eram, às vezes, até hostis em relação ao nosso projeto.

Eu gosto de desafio, né, da gente implementar uma nova atividade, de um novo desafio. Eu já participei aí da concretização de [...] algumas propostas nas Unidades. Lá [...], logo que cheguei, a gente regulamentou a situação do estágio, aí eu fui coordenadora do estágio. Depois, quando vieram as Dívidas Previdenciárias, quem ficou responsável por fazer o saneamento das Dívidas Previdenciárias fui eu. Depois, a gente implantou um sistema de execução fiscal, que a gente chamou de cartório de execução fiscal, e aí o início da coordenação desse cartório, das demandas repetitivas, fui eu. Aqui [...] a gente implementou um outro projeto, que foi um projeto de prescrição

intercorrente, de extinção. Aí quem estabeleceu a rotina fui eu, acho que foi legal. E agora eu estou indo pra uma nova parte aí, que é essa parte de investigação. Todos esses desafios eu gostei, eu acho que eu gosto de participar quando tem um novo projeto.

De outra parte, a autonomia foi o código que se destacou como segundo mais influente para a significância das tarefas. Os dados revelaram que o fato de as atividades laborais do procurador não estarem submetidos a uma supervisão hierárquica direta desperta um senso de compromisso que é possível ser extraído pelo modo como se articula o significado das atividades laborais. Nesse sentido, exemplificativamente, é a seguinte passagem da fala da Entrevista nº 11:

Então, a princípio, o meu chefe direto seria o chefe de gabinete. Mas, pela atividade que eu desempenho, eu praticamente não lido com ele, eu tenho bastante autonomia. [...] Assim, apesar de não ter uma relação hierárquica, eu me sinto muito respeitada pelos colegas, eles é que tem a competência regimental de se manifestar sobre essas questões. Então, eu procuro respeitar sempre essa questão, sempre quando é uma questão que é mais diferente, eu procuro estabelecer um diálogo com eles, conversar, entender qual é a posição que a PGFN vai adotar, porque eu acho que não posso ter uma posição minha, pessoal, própria. Eu estou lá e as pessoas enxergam como a presença da PGFN.

Note-se que, mesmo tendo autonomia, ou seja, não estando sujeito a uma autoridade hierárquica, o procurador desenvolve um senso de responsabilidade decorrente do fato de que não, mesmo sendo ele fisicamente quem está lá, a presença que importa naquele contexto é a da instituição.

O último código a se destacar como promotor da significância das tarefas foi a variedade. Nas descrições das entrevistas nºs 8 e 9, o fato de estarem cuidando de atividades variadas, mesmo que esporadicamente, era fator de empolgação e envolvimento nos seus contextos de trabalho.

No sentido diametralmente oposto ao desafio está a mecanização. Codificamos como mecanização as tarefas repetitivas, que não exigem esforço intelectual e que os procuradores consideram aviltantes, porque entendem que tais atividades são mais apropriadas para as máquinas. Como regra, os procuradores sentem-se desvalorizados e desanimados quando têm que lidar com esse tipo de tarefa, o que os leva a querer se envolver o mínimo possível com elas, a fim de preservar sua autoestima. Eis o que, a propósito, revelam as falas das entrevistas nºs 2 e 11:

Era uma coisa massificada e extremamente desgastante. Eu me lembro de um período que [...] chegava no domingo, você pensava “amanhã começa tudo de novo, encher pneu de trem”, quer dizer, vamos enxugar gelo amanhã de novo. Aí começava tudo, aquela coisa massificante e que lhe dá uma certa frustração. Mas, dá frustração porque você não conseguia respirar para fazer algo.

Mesmo nas execuções fiscais, a gente tem tido várias inovações aí nos últimos anos, que tem mudado essa forma de tratamento. Eu lidava com

execuções fiscais logo quando eu entrei no concurso, tomei posse em [...] e tinha esse trabalho assim que, às vezes, para muita gente é um trabalho, como diria uma amiga minha, que não acaba nem fica pouco, vai sempre renovando, renovando, renovando. E, às vezes, você não vê o resultado tão claramente.

Ressalte-se como o anedotário que se liga à visão das tarefas repetitivas – “encher pneu de trem”, “enxugar gelo”, “não acaba, nem fica pouco” – reflete o grau de frustração presente em quem lida com elas. Enfim, há de se destacar ainda que, na maioria dos contextos, o trabalho com grandes volumes de execuções fiscais representa o que os procuradores entendem aviltar suas funções ocupacionais.

O lado oposto da autonomia foi codificado como restrição. Ela ocorre quando o procurador sente que seu espaço de atuação dentro das tarefas que fazem parte de suas atribuições é restrito. Essa situação foi relatada de duas formas por entrevistadas diferentes, mas ambas ligadas ao mesmo contexto: o desempenho da função de chefe de Unidade Seccional. No primeiro relato, a Entrevista nº 5 fala da limitação como resultado do excesso de demandas de trabalho:

Então, Tébio, assim, dado o tempo já que eu sou Seccional, é uma função difícil, porque, assim, nós temos uma série de atividades, que não são efetivamente de gestão, que nós temos que desempenhar. Numa Unidade pequena, não tem como deixar todo o resto do trabalho com os demais colegas. Então, assim, a gestão fica um pouco prejudicada. E, assim, na minha percepção, entre os cargos de gestão na Procuradoria, talvez seja o que mais sofra pressão, é o cargo de Seccional. Então, assim, é um pouco dolorido exercer o cargo.

Por sua vez, a Entrevista nº 6 adota o ponto de vista da ausência de recursos de trabalho:

Acho que um dos maiores problemas da Procuradoria, do Seccional, do chefe, é a pouca capacidade que ele tem de resolver problemas. Então, o Seccional não é ele quem distribui, quem tem acesso ao orçamento, de alguma forma controle. Então, às vezes, você precisa de um carimbo, né, você tem que pedir para [...] comprar. Isso é uma coisa que desmotiva bastante. [...] Então, assim, hoje [...], às vezes, por causa de um carimbo que você não tem, [...]. Então, a gente vê que algumas coisas, quebra uma telha, né, coisas do dia a dia, da rotina de gerente do prédio, de síndico, né. É isso que transtorna.

Nesse ponto, seja sob a perspectiva do excesso de demanda, seja sob a da carência de recursos, ou ainda ambas em conjunto, há ampla literatura apontando para o fato de esses tipos de restrição levarem ao desengajamento do trabalhador (e.g. Bakker e Albrecht, 2018).

No lado oposto à variedade, o código monotonia foi o segundo mais frequente e negativamente relacionado com a significância da tarefa. A experiência de monotonia foi relatada pelas entrevistas nºs 3 e 10 em momentos muito específicos: nas reuniões de trabalho ou treinamentos realizados por meio de videoconferências.

Nessas circunstâncias, os procuradores descrevem um estado de dispersão, não apenas de si próprios, mas também dos demais participantes espectadores desses eventos.

#### 4.2.2.2 *Significância do papel*

O papel de trabalho é uma posição formal ocupada pelo indivíduo e com a qual ele pode ou não se identificar. De acordo com nosso referencial teórico, a identificação pode ser observada quando o indivíduo integra ao desempenho do papel, além de seu eu e de sua pessoa, sua *essência*. Para tanto, é necessário que esse indivíduo perceba que o papel de trabalho tem um significado que transcenda a mera execução de tarefas de trabalho. A codificação realizada neste trabalho revelou que a significância do papel varia em função de cinco subdimensões de influência positivas, codificadas como ajustamento, compromisso, relevância, status e influência; e de duas subdimensões de influência negativas: desajustamento e alienação.

Com efeito, tanto o ajustamento como seu oposto direto, o desajustamento, já foram objeto de abordagens feitas na Subseção 4.2.1 deste relatório de pesquisa. Outrossim, a subdimensão codificada como alienação foi observada apenas na fala de um dos entrevistados e, por isso, é dotada de pouco significado para a realização de inferências. Por conseguinte, cuidaremos neste tópico apenas das subdimensões codificadas como compromisso, relevância, *status* e influência, todas positivamente relacionadas com a significância do papel.

Codificamos como compromisso as unidades de contexto das falas das entrevistadas que expressavam um senso de dever relativo ao papel de trabalho, mesmo que a ocupação daquele papel em particular implicasse sacrifício pessoal. Aqui, não estamos falando dos recursos emocionais à disposição de cada indivíduo, que o levam a assumir riscos ou a suportar prejuízos individuais em prol do trabalho. O que observamos, na verdade, é que em se tratando de papeis considerados cruciais para o funcionamento da organização ou da unidade organizacional, os procuradores estavam particularmente dispostos a suportar algum grau de sacrifício individual. Um bom exemplo disso é encontrado na seguinte passagem da fala da Entrevista nº 11:

Então, eu vi que a instituição em si estava em risco de ter toda a sua gestão desnordeada. Eram pleitos justos e tudo, mas às vezes o *modus operandi* podia provocar um estrago maior do que o ganho e naquele turbilhão todo assim eu ficava me perguntando: “meu Deus, o que é que eu estou fazendo aqui? Eu não quero mais ficar aqui nesse lugar.” E ao mesmo tempo me sentia presa lá. [...] E eu queria sair de lá e tomar outros rumos e a [...] dizia “calma, segura firme aí, que a gente ainda tem que atravessar uma

correnteza”. Então, foi um período que eu fiquei tentando desviar minha atenção daquela tensão toda [...].

Nessa situação emblemática, vê-se claramente que o procurador, ocupando um cargo de gestão, praticamente já não dispõe de energias emocionais para continuar lidando com as responsabilidades de seu papel. Mesmo assim, vislumbrando que a instituição poderia estar em risco, o senso de dever o impele a prosseguir naquele papel, até que a última “correnteza” fosse atravessada.

Por seu turno, a relevância do papel está relacionada ao impacto que o trabalho do procurador produz, seja no âmbito interno, isto é, nos papéis ocupados pelos demais membros da organização, seja no campo externo, especialmente na sociedade de um modo geral. Os excertos transcritos a seguir, retirados das falas das entrevistas nºs 5 e 9, exemplificam nessa ordem as duas perspectivas da relevância do papel:

Hoje eu exerço a chefia da unidade. A organização da unidade é minha responsabilidade. Então, se organizo mal as tarefas, você [sic] deixa um procurador sobrecarregado e outro não, aquele que está sobrecarregado vai ter seu rendimento comprometido. E além da gestão, eu também faço a parte da Dívida. E isso vai refletir. Se eu reconheço uma prescrição, administrativamente, isso vai evitar uma alegação futura lá no processo, entendeu! Se eu faço uma coisa bem fundamentada aqui, quando o contribuinte impugnar, o meu despacho, a minha decisão, pode servir de subsídio para o colega que vai atuar no processo judicial.

Acho que algumas atuações estratégicas que a gente tem tido, por exemplo, no caso da Covid foi emblemática, a gente pôde atuar segurando os depósitos judiciais, que os contribuintes num movimento muito grande pra fazer o levantamento; e a gente conseguiu articular uma rede nacional para trocar informações e alinhamentos de estratégia. E, como resultado, foram noticiados na imprensa aí como positivos.

No primeiro caso, a relevância decorre da importância que o papel de chefe de unidade tem para os papéis dos demais procuradores. No segundo, da repercussão que a atuação do procurador entrevistado teve no ambiente externo à organização, cujos resultados foram reconhecidos inclusive pela imprensa.

O *status*, por sua vez, foi verificado quando as entrevistadas falavam do orgulho que sentiam de ocupar o papel de procurador, fossem quais fossem as atividades nas quais estavam envolvidos. A melhor amostra disso foi expressa no fragmento a seguir da fala da Entrevista nº 9:

[...] é uma função reconhecida, pelo menos no meio jurídico. A gente tem um concurso difícil, são poucos procuradores, poucas pessoas conseguem passar. Então você acaba tendo um prévio reconhecimento da sua capacidade. É como se fosse um atestado da sua capacidade profissional. Então que alguns colegas não entendem que tem que manter na prática.

Quanto a isso, vale destacar que, na percepção do entrevistado, o mero fato de ter passado num concurso público difícil é motivo para que ela tenha que manter sua capacidade profissional na prática, ou seja, no dia a dia do trabalho.

Sob o código influência, enfim, foram agrupadas as falas que ligavam a importância de seu papel de trabalho ao fato de poder influenciar o processo decisório da organização, principalmente quando essa influência se fazia sentir no ambiente externo à organização. Nesse sentido, é a seguinte parte da fala da Entrevista nº 10: “Eu estou num cargo de gestão, então, o que me empolga é poder influenciar ou contribuir para a gestão de um órgão público, poder decidir ou contribuir de alguma forma para a decisão que é tomada por um órgão público, que vai impactar na vida de muitas pessoas.”

#### 4.2.2.3 Interações de trabalho

Na dimensão de influência interações de trabalho, que diz respeito à qualidade do significado dado aos contatos interindividuais, codificamos duas subdimensões de influência positivas (valorização e apreciação mútua) e quatro negativas (desvalorização, despreço, irrelevância e isolamento). Do mesmo modo que fizemos no tópico anterior, excluímos da análise as subdimensões que traziam pouca informação para inferências, tais sejam aquelas que ocorreram em apenas uma ocasião: despreço, irrelevância e isolamento.

No código valorização foram agrupadas as unidades de contexto que continham trechos de falas das entrevistadas expressando satisfação pelo recebimento de elogios nominais, tenham esses sido feitos por meio de menções em notícias publicadas em páginas eletrônicas (*Intranet* da PGFN), ou pessoalmente. E, nesse último caso, sem fazer distinção se o elogio partiu de superiores hierárquicos ou de colegas de trabalho. Um exemplo representativo da experiência de receber elogios é dado por trecho da fala da Entrevista nº 10:

E também, por exemplo, por e-mails que eu recebo, já aconteceu de eu receber vários e-mails por determinadas ações que eu faço, por exemplo, relacionadas ao [...], que eu recebo e-mails de pessoas agradecendo por disponibilizar, por exemplo, as [...], isso aí o pessoal tem agradecido muito. Já aconteceu de até entrevista que eu estava fazendo [...] ter um colega me agradecido por algo que eu tinha feito. Então, é inusitado né, ficou até gravado, engraçado, um registro verbal que foi um agradecimento. E isso para mim são as recompensas, são essas as formas de recompensa. Eu acho que os elogios, os agradecimentos das chefias, e-mails, acho que são as formas de recompensa.

No tocante à apreciação mútua, em comum às três ocorrências foi o fato de estar relacionada à predisposição pela rotineira interação com pessoas, sobretudo com o público externo à organização. Nesse caso, é interessante notar que essa preferência pelo contato constante com o outro resultou, nas três ocorrências ligadas à subdimensão apreciação mútua, em satisfação com o papel desempenhado. Para ilustrar isso, vale transcrever esta passagem da fala da Entrevista nº 9:

Eu gosto muito, é uma das minhas partes preferidas essa interação com o público externo. Poder atender bem as pessoas, ter esse *feedback*, né. Constantemente as pessoas aparecem lá na porta, mando entrar na hora, não marco hora e todo mundo fica satisfeito. Tento resolver da melhor forma possível. E não é raro eu ouvir o testemunho deles falando “que diferença, não esperava um tratamento tão bom”. Você vê que a realidade do serviço público ainda é muito ruim no atendimento ao público. Então procuro fazer isso. Acho que é uma das melhores coisas a gente pode fazer.

Enfim, no polo oposto à valorização está a subdimensão negativa codificada como desvalorização. Mas, enquanto a valorização estava ligada aos elogios que refletem reconhecimento pelo desempenho do procurador, a desvalorização está relacionada à impessoalidade do tratamento destinado ao indivíduo. Amostra disso é retirada da fala da Entrevista nº 4, na qual se lamenta pelo fato de não ter sido nominalmente citada numa notícia da Intranet na qual se divulgava os resultados de seu trabalho:

Por exemplo, quando tem alguma notícia na intra [...], eu achei pouquíssimo valorizado. Achei, assim, que o que repercutiu foi falar da Procuradoria. Assim, chamou o nome Procuradoria [...] em algumas outras [...] as notícias aparecem, assim, [...] valoriza os colegas. Do que eu vi até agora [...], eu acho que é intencional, porque é um padrão, assim, eles não demonstram valorização, na minha percepção, para a atividade [...], diz que foi a PGFN que conseguiu isso e aquilo outro e fica o mínimo possível aparecido [...] quem que fez.

De fato, a comunicação não pessoalizada vai de encontro a um dos elementos que Kahn (1990) relacionou como promotores da significância das interações de trabalho, a conexão no nível pessoal para além do profissional.

#### **4.2.3 Segurança psicológica**

Conforme visto no referencial teórico, segurança psicológica é o sentimento de ser capaz de mostrar e empregar a *essência* sem medo de consequências negativas para a autoimagem, o status ou a carreira. De acordo com o autor, ela é afetada por quatro dimensões de influência: relacionamentos interpessoais, dinâmicas de grupo, estilo e processos gerenciais e normas organizacionais. Então, vejamos separadamente o que os dados coletados informaram sobre cada uma delas.

#### 4.2.3.1 *Relacionamentos interpessoais*

Relacionamentos interpessoais são interações contínuas no ambiente de trabalho que podem (ou não) envolver apoio, confiança, abertura, flexibilidade e segurança. O processo de codificação nos levou a identificar somente três subdimensões de influência no contexto da PGFN: apoio, pelo lado positivo; ameaça e ardil, pelo negativo. Como fizemos anteriormente, excluimos o item no qual só houve uma ocorrência. De todo modo, a baixa quantidade de ocorrências desses códigos permite-nos concluir que os relacionamentos interpessoais na esfera da organização mantêm-se, em sua maior parte, no nível profissional, com o mínimo de envolvimento pessoal. Eis o que, a respeito, falou a Entrevista nº 10:

Acho que fica mais restrita à organização mesmo. Assim, fora da organização, por exemplo, acho que quando nasceu o meu filho, recebi visita dos chefes e tal. Mas, não são pessoas com quem eu tenha contato, que frequentem minha casa, até porque é inviável. Mas não é esse tipo de relação que eu teria com outras pessoas mais próximas. Mas, a relação é muito boa, mas não tenho intimidade a esse ponto de frequentar a casa da pessoa. Mas a relação é muito boa, converso, tenho contato, conversamos sobre outros assuntos, mas não chega a esse ponto de ter esse tipo de intimidade.

Uma possível explicação para isso é o tamanho da organização, que hoje conta com mais de 2.000 membros (PGFN, 2020) ou, ainda, a impessoalidade resultante de fazer parte de um órgão público.

Por sua vez, a ameaça nos relacionamentos interpessoais estava ligada, nas duas ocorrências, a movimentos reivindicatórios de caráter corporativo. Tratava-se, portanto, de um clima ameaçados coletivo para determinados indivíduos e, não propriamente, conflitos envolvendo vínculos próximos entre os procuradores. A título ilustrativo, transcrevemos o que a respeito falou a Entrevista nº 2: “Continuei trabalhando na própria sala [...], naquele ambiente. E aí já surgiu o clima de beligerância com todo o Brasil. Os colegas que eram procuradores, como eu, [...] começaram a... nós, assim, sem saber, estávamos provocando insatisfação nos demais colegas [...].”

#### 4.2.3.2 *Dinâmicas de grupo*

As dinâmicas de grupo refletem os rótulos atribuídos a determinados indivíduos ou grupos de indivíduos. No caso da PGFN, os dados mostraram que esses rótulos se materializam sob duas subdimensões negativas de influência, chamadas aqui de desconsideração e de diferenciação. A primeira reflete a percepção de que o Órgão Central da PGFN, a Procuradoria-Geral, leva pouco em consideração as



necessidades das unidades descentralizadas da organização. A respeito disso, o sentimento da Entrevista nº 8 é o de que “a alta gestão não sabe que a gente existe, e a alta gestão também está até aqui de trabalho”.

Já a segunda subdimensão – diferenciação – reflete a percepção de que a PGFN trata de um modo diferenciado os procuradores que atuam na Unidade Central, em Brasília. Nesse sentido, é representativo o que diz a respeito à Entrevista nº 7: “inclusive eu ouvi de uma amiga que [...] Geral e ponta<sup>11</sup> é tipo ricos e pobres, expressão que ela usou. Eu não sei, porque ainda não fui para a Geral, ainda não estou na experiência dos ricos, né. Mas ela falou”.

#### *4.2.3.3 Estilo e processos gerenciais*

A dimensão estilo e processos gerenciais diz respeito ao comportamento dos líderes, que pode refletir mais (ou menos) apoio, resiliência, constância, confiança e competência. Na codificação, foram encontradas duas subdimensões de influência positivas (apoio e confiança) e três negativas (falta de apoio, desconfiança e inconstâncias), sendo que essas prevaleceram sobre aquelas em número de ocorrências (11 contra 4).

Na fala das entrevistadas, o apoio dos líderes era verificado como decorrência de uma obrigação institucional prevista na legislação. Daí que, quando falavam a respeito, as entrevistadas articulavam de um modo muito abrangente a ideia do apoio. Uma representação disso é encontrada em trecho da fala da Entrevista nº 1:

Sim. Esse apoio, acho que é... desde o começo, e hoje bem mais, esse apoio existe, tanto da chefia imediata, no caso, do Seccional, quanto da chefia da Regional e também da Geral. Há, inclusive, [...] uma comissão de apoio aos procuradores que enfrentavam algum tipo de problema, em geral, às vezes, um problema com juízes, com o ministério público, com alguma autoridade de algum outro órgão.

A confiança nos líderes, por sua vez, estava muito ligada à imagem dos dois últimos e do atual líder máximo da organização, o Procurador-Geral, que, segundo as entrevistadas, são indivíduos cada vez mais confiáveis, abertos e constantes. A Entrevista nº 11, involuntariamente, resume no seguinte excerto de sua fala o que também pensa a respeito à Entrevista nº 7:

Eu acho que hoje [...] a gente tem uma oportunidade de diálogo muito maior. E a gente vê nessas gestões da PGFN a própria administração aberta ao diálogo. Acho que isso tem gerado bastante confiança nos gestores dos últimos anos. A gente vê aí o exemplo do doutor Fabrício que criou uma grande credibilidade aí junto à carreira, acho que muito fruto desse diálogo.

---

<sup>11</sup> Ponta é o termo que os procuradores usam para se referir de um modo geral às unidades descentralizadas para PGFN.

E os Procuradores-Gerais que o seguiram, o Levi e agora o Ricardo eram comprometidos nessa questão. Em outros tempos, digamos assim, eu não via a Administração tão aberta ao diálogo.

Por outro lado, a falta de apoio, com seis ocorrências, está ligada muito mais à ausência de orientações claras dirigidas aos procuradores que assumem a função de chefes de Unidades Seccionais. A respeito disso, a Entrevista nº 6 relatou o seguinte:

[...] o procurador começa na chefia, né, exercendo um cargo de chefia. Se ele estiver numa Unidade pequena, de repente ele nem tem o antecessor dele, que já foi embora. Quem está lá nunca foi chefe e ele não tem a quem recorrer, tem que aprender, né, na marreta, ou senão sai ligando pras pessoas. E, se for uma pessoa um pouco mais tímida e que não conheça outro colega, aí fica um pouco isolado e isso causa uma tensão muito grande. Então, se a Procuradoria desenvolver uma forma de aproximar os ocupantes dos cargos de chefia, de forma que a gente pudesse ter um *feedback* e dar um *feedback* também do que a gente está passando pra eles, eu acho que poderia ser produtivo sim.

Já as unidades de contexto codificadas como desconfiança não indicam que exista regularidade nessa subdimensão. Nesse caso, as entrevistadas 6, 7 e 9 falaram, nessa sequência, que a rotatividade dos líderes não permite o estabelecimento de uma relação de confiança; que não confia nos líderes porque eles não se submetem a um processo de avaliação; e que havia uma falha de caráter em seu chefe imediato.

De modo semelhante, as entrevistadas 3 e 7 vivenciaram a inconstância do estilo gerencial em decorrência da rotatividade dos líderes, de modo que variações nos estilos individuais determinaram a variação do estilo gerencial.

#### 4.2.3.4 Normas organizacionais

Normas organizacionais, na definição do referencial teórico são expectativas compartilhadas pelos membros da organização sobre os comportamentos e as emoções que se podem expressar no local de trabalho. Nessa dimensão, para que os indivíduos se sintam psicologicamente seguros para expressar comportamentos e emoções, as situações do sistema social devem ser previsíveis, consistentes e não ameaçadoras.

Aqui, a única subdimensão de influência relevante foi codificada como ambiguidade, que se traduz na falta de clareza sobre os comportamentos que o sistema social da organização aprecia em seus membros. Um longo trecho da fala da Entrevista nº 7 é reflexo dessa ambiguidade. Nele, ela conta como não se encaixava nos padrões necessários para ser contemplada com uma evolução na carreira, consubstanciada no oferecimento de um cargo comissionado, até que uma salada fez toda a diferença. Confira-se:

Eu acredito que a Procuradoria sabe valorizar o trabalho de alguns indivíduos. Eu já trabalhei na ponta, ali, anonimamente, e é um absurdo; nunca fui valorizada. Porque eu não sou muito política, sabe? Almoçava em casa, que eu moro em Brasília, tenho família aqui. Mas aí tem as pessoas que são mais amigas, outras pessoas mais importantes. Eu acho que a Procuradoria valoriza talentos individuais, sim. Mas, de acordo com determinado círculo de proximidade. Você lá na ponta que trabalha super bem ela não vai e ver, não vai te enxergar e ela vai dar premiação pra qualquer outra pessoa mais próxima da gestão alta, que almoce junto com a gestão alta. Você está entendendo o que é que eu estou falando, não é? Eu vou ser identificada? Ah. Tá.

Numa outra gestão, bem antiga, antigamente, eu fui num jantar que tinha uma pessoa importante lá, aqui em Brasília. E aí eu levei uma salada para o jantar, dentro dos meus dotes culinários, uma salada, assim, é o meu. E era uma salada gostosa, uma salada... uma receita da minha família, de abacaxi com palmito. Salada. Essa salada estava tão boa que aí chegou do lado a pessoa que tinha o poder na mão, falou assim: nossa, [...], que salada boa. Vem cá, você não quer assumir o cargo do doutor fulano, porque ele está indo para um doutorado na Europa? Eu trabalhava com execução fiscal, não é. Sempre fiquei longe dos holofotes. A minha intenção ainda era estudar, eu sempre quis estudar para a defensoria, então eu nunca quis assumir cargo, até que chegaram os honorários e eu sosseguei. E aí, moral da história, eu nunca transito em lugar nenhum, porque eu não sou muito política, embora eu more em Brasília; e aí nessa oportunidade que eu fui em um jantar, por conta de uma salada, me ofereceram um cargo top, se eu te falasse o nome de quem, você ia ter uma dimensão de quem eu ia substituir. Aí eu olhei para mim e pensei assim, “gente nunca que eu tenho condição de assumir um cargo desse”. Era, tipo, um DAS 4, no lugar dessa pessoa, que é uma pessoa de nome na carreira. Por conta da salada. Pra você ver como é que são as coisas. A questão social é muito mais do que a competência.

Há de se notar, nessa passagem, que, muito embora a PGFN apregoe o mérito individual como móvel para a ascensão profissional, muito disso ainda se deve ao traquejo político de cada procurador para se mover no sistema social da organização.

#### **4.2.4 Disponibilidade psicológica**

Como já visto, a disponibilidade psicológica é a sensação de que se está dotado dos recursos físicos, emocionais e intelectuais necessários ao investimento da essência no desempenho de papéis. De acordo com Kahn (1990), ela é influenciada pelas distrações individuais que são mais (ou menos) preocupantes nas situações de trabalho. Suas quatro dimensões de influência são energias físicas, energias emocionais, autoconfiança e vida externa.

##### **4.2.4.1 Energias físicas**

As energias físicas são constituídas pelos recursos disponíveis para que o indivíduo queira estar fisicamente presente para desempenhar o papel. No processo de codificação, essa definição se encaixou com dois tipos de contexto, codificados como proatividade, excluído da presente análise por não haver recorrência, e

persuasão, situações nas quais algum fator de incentivo levava os entrevistados ao desejo de se investir fisicamente na organização. Nesse último caso, a remuneração foi o elemento determinante, agindo inclusive de modo a contornar o desejo de deixar a PGFN em busca de outras oportunidades de trabalho.

#### *4.2.4.2 Energias emocionais*

A dimensão energias emocionais é caracterizada pela existência de recursos emocionais que levam o indivíduo a querer estar intelectualmente presente no desempenho de seus papéis de trabalho. Nesse caso, as unidades de contexto foram codificadas em quatro subdimensões de influência: desânimo e indisponibilidade, na polaridade negativa; e recursos emocionais e disponibilidade, na polaridade positiva.

As questões relativas aos recursos emocionais já foram abordadas no item “c” da Subseção 4.2.1 deste relatório. Acerca da disponibilidade, notamos que ela é função da própria disposição do indivíduo para o investimento no papel. É o tipo de atitude expressa pelas palavras da Entrevista nº 3, “me comporto como um soldado; um soldado não tem o que escolher; o que for colocado para mim eu faço”. Portanto, de modo muito semelhante aos recursos emocionais, seu entendimento devido não está acessível ao método de coleta de dados utilizado nessa pesquisa.

Por outro lado, o desânimo emerge nas unidades de contexto como elementos decorrentes dos próprios contextos de trabalho, estando relacionados ao desgaste provocado pela deficiência no fornecimento de fatores motivacionais, pela falta de apoio gerencial (Subseção 4.2.3.3) e pelas eventuais ameaças envoltas nos relacionamentos interpessoais (Subseção 4.2.3.1). Já a indisponibilidade para ocupar determinados papéis de trabalho decorre de questões como idade do procurador, problemas de saúde e da ausência de fatores motivacionais.

#### *4.2.4.3 Autoconfiança*

Todas as questões relativas à autoconfiança foram devidamente abordadas na Subseção 4.2.1.2 deste relatório de pesquisa

#### *4.2.4.4 Vida externa*

Com relação às questões da vida externa que afetam a disponibilidade psicológica dos procuradores, as unidades de contexto unanimemente apontaram que a família é o único elemento que de modo significativo influencia a disponibilidade

psicológica para o trabalho. O trecho de fala mais emblemático a esse respeito foi a da Entrevista nº 4:

Porque eu moro aqui em Brasília sozinha e eu penso que se eu ficar numa chefia eu só vou pensar em trabalho 24 horas. E eu acho que a minha vida aqui em Brasília tem que ser mais do que só eu pensar no trabalho. Eu acho que eu não ia conseguir desligar se eu fosse chefe. E também, assim, pra poder. Aí isso implica assim de eu conseguir ter mais liberdade pra visitar minha família, apesar de que a liberdade estar bem diminuída, porque nessa Coordenação não tem muita possibilidade, não é fácil de viajar. Mas, ainda assim, é mais fácil do que se eu tivesse num cargo de chefia. Então, eu não pego especialmente por isso, porque eu acho que eu ia me prender muito mais ainda... Assim, me prender muito na Procuradoria e minha família ia ficar bem negligenciada. Eu me sinto meio mal, assim, de estar aqui e eles estarem lá e eu... minha cabeça ficar muito mais focada no trabalho, se eu assumir uma função definitivamente assim, sabe. Sempre por isso esse é o meu motivo de sempre pra eu nunca aceitar uma função.

O excerto demonstra que não apenas a família nuclear, mas qualquer necessidade familiar é priorizada pelo procurador face às demandas pelo investimento individual em determinados papéis de trabalho, máxime quando esse papel envolve a assunção de cargos comissionados.

#### 4.3 Considerações finais

Os resultados desta pesquisa evidenciam, de modo bastante claro, que os movimentos em direção à presença psicológica e em sentido contrário a ela pressupõem mais do que a mera administração de fatores motivacionais. De fato, o desejo de estar (ou não) engajado no trabalho, resulta do modo como se soluciona o embate interno que gira em torno da existência e da intensidade das condições que abrem caminho à expressão e ao emprego da *essência* no desempenho de um papel. Por conseguinte, ao concluírem que tais condições psicológicas, na prática, não existem ou que elas são insignificantes, os indivíduos decidirão protegê-la e distanciá-la.

A esse respeito, os seguintes trechos de fala da Entrevista nº 2 são reveladores:

Você quer um serviço público pela estabilidade, eu almejei o Federal também por esse sentido, para ter um alcance maior, uma mobilidade maior. [...]

Eu vou lhe trazer de volta de novo aquele fato da Procuradoria da União. Se você for num aniversário de sua família, sábado de noite tá lá num aniversário de criança, final de tarde, começo de noite. Aí tem um primo seu, um amigo seu, um colega... aí chega um procurador: "Ah, ele é procurador". O sujeito viu uma entrevista no dia anterior [...]

A gente tinha dois meses de férias, né. Dois meses de férias e o vencimento muito bom, a gente ganhava mais do que um juiz naquela época, eu me lembro disso aí perfeitamente. Cheguei a gozar 60 dias de férias no primeiro ano. Então..., mas eu não estava, ainda assim, satisfeito. Eu entrei pensando em continuar fazendo para a magistratura. [...]

Era uma coisa massificada e extremamente desgastante. Eu me lembro de um período que [...] chegava no domingo, você pensava "amanhã começa

tudo de novo, encher pneu de trem”, quer dizer, vamos enxugar gelo amanhã de novo. Aí começava tudo, aquela coisa massificante e que lhe dá uma certa frustração. Mas, dá frustração porque você não conseguia respirar para fazer algo.

Note-se que o entrevistado goza de singular *status* em seu meio social, no qual é apresentado como procurador, ou seja, como alguém socialmente importante, circunstância que lhe confere um fator motivacional intrínseco. Além disso, ele dispõe de vantagens empregatícias diferenciadas (maior remuneração e férias de 60 dias), no caso, fatores motivacionais extrínsecos (Klein & Mascarenhas, 2016). Todavia, ainda assim, estaria disposto a trocar a carreira de procurador da Fazenda Nacional pela carreira da magistratura, o que se explica pelo desânimo que sente aos domingos, quando pensa sobre o dia seguinte, no qual terá que “encher pneu de trem” e “enxugar gelo”.

A propósito, entender a diferença entre estar motivado para o trabalho e estar engajado no trabalho é ainda mais importante em se tratando de organizações do serviço público, que têm uma margem muito menor de governança sobre fatores motivacionais (Brasil, 1988, p. 8) quando comparadas às organizações do setor privado. Pois então, se a qualidade do vínculo com o trabalho dependesse do simples oferecimento de fatores motivacionais, visto que as organizações públicas não têm ingerência sobre essa oferta, haveria de se esperar que uma representação protocolar do papel de trabalho seria considerada suficiente na visão de todo e qualquer servidor público. No entanto, os dados apontam que, embora submetidos às mesmas circunstâncias motivacionais, os servidores, como os demais trabalhadores, são conduzidos por um processo racional que leva alguns a escolher se engajar, enriquecendo o aludido vínculo, enquanto leva outros a escolher não se envolver, empobrecendo essa relação.

Com efeito, o elemento-chave para entender esse processo racional na direção do (e/ou em sentido oposto ao) engajamento é precisamente a fragmentação do indivíduo humano naquelas três estruturas dinâmicas de sua mente: o *eu*, a *pessoa* e a *essência*. Nesse sentido, conquanto não lhe seja dado simplesmente abster-se das interações sociais, pois o *eu* precisa interagir, o ser humano tem sempre à sua disposição um ator (uma *pessoa*) para, com maior ou menor grau de cinismo, desempenhar o papel que lhe incumbe (Goffman, 2014), deixando escondida e, assim, protegida sua *essência*.

No que diz respeito especificamente ao nosso caso de estudo, focalizado no engajamento e, conseqüentemente, na presença psicológica no trabalho de procuradores da Fazenda Nacional, descobrimos que as três dimensões de influência da significância psicológica, que, por sua vez, é uma das três condições descritas e ilustradas no referencial teórico, são os mais relevantes fatores de influência da disposição para estar (ou não) presente. Assim, em síntese, temos que:

- a) a **significância das tarefas** favorece o engajamento quando suas atividades envolvem desafio, autonomia e variedade, e desfavorecem quando elas implicam mecanização, monotonia e restrição;
- b) a **significância do papel** favorece o engajamento quando:
  - a autoimagem do procurador, ligada ao modo como se idealiza a figura do advogado, se ajusta ao papel; e
  - o papel é assimilado pela perspectiva do senso de dever (compromisso) e como portador de significativos níveis de influência, relevância e *status*;
- c) em sentido oposto, a **significância do papel** desfavorece o engajamento quando:
  - a autoimagem do procurador não se ajusta ao papel; e
  - o papel é assimilado pela perspectiva da alienação;
- d) enfim, as **interações de trabalho** favorecem o engajamento quando existe apreciação mútua e quando essas interações implicam valorização do indivíduo que extrapole âmbito profissional, e desfavorecem quando os indivíduos se sentem desvalorizados, depreciados, irrelevantes e isolados.

Em tais circunstâncias, a questão de ter ou não procuradores engajados deve ser uma preocupação da PGFN enquanto organização. Em auxílio disso, chamamos a atenção para o que a (OECD, 2016, pp. 72-73) chama de fomentadores do engajamento funcional. Por exemplo, para o Escritório de *Accountability* Governamental (GAO) dos Estados Unidos, “os mais fortes fomentadores do índice de engajamento funcional dos Estados Unidos são as conversações sobre desempenho construtivo, o desenvolvimento e o treinamento na carreira, o balanceamento entre a vida e o trabalho, o ambiente de trabalho inclusivo, o envolvimento funcional e a comunicação proveniente dos gestores.”<sup>12</sup> A própria OECD

---

<sup>12</sup> “*In the United States, The Government Accountability Office (GAO) suggests that the strongest drivers of the US employee engagement index are constructive performance conversations, career*

(2016, p. 92) sugere ainda que as organizações adotam o conceito de contrato psicológico, alegando que, quando é possível um acordo a respeito de atributos do contrato psicológico, isso levará a um efeito fortemente positivo sobre o engajamento do funcionário.

Diferenciando-se dos contratos escritos e mesmo dos implícitos, os contratos psicológicos são percepções de um relacionamento construído socialmente. Em sua base estão as expectativas que cada uma das partes tem com relação à outra. Assim, no contexto das relações de trabalho, contrato psicológico se refere a expectativas e crenças sustentadas pelos funcionários a respeito das obrigações recíprocas entre eles e sua organização (Lilly, 2020). No que importa para o presente estudo, observamos ser possível que, pelo menos em parte, o desajustamento entre as autoimagens dos procuradores e os papéis de trabalho que são postos à sua disposição decorra de mal-entendidos acerca das premissas do contrato psicológico.

Contudo, o que parece mais urgente é que a PGFN faça uma reavaliação de seus processos gerenciais relacionados com a liderança de nível médio, porque, como mostram os dados, o sistema social da organização não fornece uma noção clara acerca do papel do líder de nível médio, nem para o próprio líder, nem para seus liderados. Some-se a isso a percepção de que tais líderes estão abandonados pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional e tem-se como resultado o desperdício total do potencial da liderança organizacional para promover o engajamento de seus membros (Saks & Gruman, 2014; e Gutermann et al., 2017).



## 5 Conclusão e Recomendações

O presente estudo está embasado na teoria segundo a qual o ser humano está psicologicamente fragmentado em três tipos de estruturas dinâmicas da mente: o “eu”, a “pessoa” e a “essência”. O “eu” é a experiência do momento que pode ser vivenciada por qualquer ser senciente; a “pessoa” é a máscara que se utiliza nas interações sociais para proteger precisamente a “essência”, que é a compreensão que cada indivíduo forma acerca de quem ele é no mundo (Galin, 2003). Na medida em que o indivíduo desenvolve sentimentos de apego por essa última estrutura, que o levam a querer protegê-la e agradá-la, ele não está disposto a expressá-la e/ou empregá-la em situações que lhe desagrade, não lhe tragam satisfação e/ou que a envolvam em riscos. Desse modo, no nível psicológico, é possível que o indivíduo se apresente de maneira parcial em determinadas situações sociais, particularmente as situações de trabalho. Nesse sentido, vimos que, para se apresentar plenamente às situações de trabalho, o indivíduo sentir a presença de três condições psicológicas: significância, segurança e disponibilidade.

Nesse passo, estar psicologicamente presente significa se colocar por inteiro nas interações sociais, ou seja, além do *eu* e da *pessoa*, a plenitude do indivíduo em cada situação pressupõe o emprego e a expressão de sua *essência*. Demais, se, por um lado, é certo que, desde a revolução cognitiva (Ramos, 2008; Moraes Júnior, 2019) e a partir de determinado estágio do desenvolvimento (Hall, 2006; Rappaport, Fiori, & Davis, 1981), não se pode mais interagir socialmente sem a utilização de uma máscara (Goffman, 2014), não menos certo é que uma factível autenticidade humana depende do quanto cada indivíduo está disposto a compartilhar com os outros aquilo o que ele entende ser mais importante em si mesmo: sua *essência*. Para as relações de trabalho, essa autenticidade possível é importante, porque dela exsurgem indivíduos mais atentos, conectados, integrados e focados (Kahn, 1992), o que, por conseguinte, os leva a ser comportamentalmente mais engajados (Kahn, 1990).

No presente estudo, aceitando a proposição de que a experiência de estar psicologicamente presente é refletida comportamentalmente em termos de engajamento, realizamos entrevistas focadas nos momentos específicos em que os indivíduos vivenciaram suas experiências e comportamentos no desempenho de papéis de trabalho. No caso, o objetivo que nos guiou foi o de descobrir de que modo circunstâncias de natureza ambientais, organizacionais e políticas se entrelaçam às

circunstâncias de caráter pessoal e condicionam a disposição dos servidores públicos para expressarem e empregarem suas *essências* no desempenho de papéis de trabalho.

Como resultado, descobrimos que os fatores que se mostraram mais efetivos em promover a presença psicológica dos procuradores da Fazenda Nacional dizem respeito à significância dos papéis de trabalho, à significância das tarefas, e às interações de trabalho, dimensões de influência da significância psicológica. Por outro lado, os fatores que se mostraram mais ligados à ausência psicológica e ao desengajamento dos procuradores dizem respeito à significância dos papéis de trabalho, ao estilo e aos processos gerenciais, às normas organizacionais e às questões da vida externa; sendo o segundo e o terceiro deles ligados à segurança psicológica e o último à disponibilidade psicológica.

No que se refere à significância dos papéis de trabalho, o ajuste e o desajuste entre, de um lado, a autoimagem que projetam de si mesmos e, do outro, os papéis de trabalho que lhes são disponibilizados são os fatores que mais influência exercem sobre a disposição dos procuradores da Fazenda Nacional para expressar ou não a *essência* em seus desempenhos. Além disso, o sendo de dever com o múnus público do qual estão incumbidos, codificado como compromisso no processo de categorização, ocupa a segunda posição como fator de influência positiva sobre a dimensão de influência significância psicológica.

Quanto à significância das tarefas, a percepção de que as atividades que lhes são atribuídas são desafiadoras são o maior determinante de influência sobre a disposição para empregar a *essência* nos desempenhos. No outro sentido, as atividades repetitivas, codificadas como mecanização durante a categorização, eram percebidas como aviltantes do nível intelectual dos procuradores, circunstância que os levavam a retirar parte de sua individualidade do desempenho de seus papéis.

No que diz respeito às interações de trabalho, o senso de valorização ou de desvalorização do indivíduo não apenas enquanto profissional, mas como ser humano, exerceram os maiores níveis de influência sobre a vontade de estarem ou não presentes no trabalho.

De outro giro, a percepção de que falta apoio gerencial, sobretudo de apoio dirigido aos líderes de nível operacional, que relatam uma sensação de abandono, tanto por parte dos líderes de nível médio, quanto por parte da alta administração da organização, foi o aspecto com maior impacto negativo na dimensão de influência

estilo e processos gerenciais. Seguindo-se a isso, a ambiguidade das normas organizacionais, no sentido de que os procuradores não sabem identificar que comportamentos são valorizados e/ou desvalorizados pela organização e nem que tipo de recompensa é oferecida para tais comportamentos, também impacta negativamente e de modo relevante a segurança psicológica dos membros da PGFN.

Enfim, no que concerne à disponibilidade psicológica, no qual basicamente se agregam as circunstâncias de natureza individual, as questões da vida externa à organização, especificamente, a vida familiar do servidor público, foi o mecanismo que mais determinou negativamente a disposição para se colocar por inteiro no desempenho de papéis de trabalho.

Como contribuição prática, ao transmitir essa visão sobre esses mecanismos e especificidades, legamos uma oportunidade para que as organizações do serviço público considerem a possibilidade de, seguindo as recomendações da OECD (2016, p. 15), implementar uma cultura de liderança que possa resultar na presença psicológica e, conseqüentemente, no maior engajamento do servidor público no trabalho. A propósito, vale lembrar que a maior parte da literatura aponta que o engajamento acarreta consequências positivas para a organização e para o indivíduo (cf. Subseção 2.2.2), sendo uma das poucas exceções a isso as vozes de Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009), que mostraram como altos níveis de engajamento podem resultar em interferências do trabalho na vida familiar.

No entanto, há de se considerar que, o engajamento, do modo foi concebido neste estudo, isto é, como a face comportamental da presença psicológica, não é simples motivação para o trabalho, do que resultaria uma orientação mais produtiva do trabalhador, mas sim uma postura de satisfação com o papel de trabalho que contribuiu para a emancipação do ser humano, ou, nas palavras de Dejours (2015), para sua desalienação.

Em termos de recomendação prática voltada para nosso caso de estudo, propugnamos que, para ter procuradores engajados, de um modo geral, a PGFN precisa, antes de tudo, ter consciência de que o engajamento pode ser visto também como um resultado de atividades gerenciais que promovem a percepção de que a organização é justa, equânime e confiável. A partir daí, a questão que permanece sem resposta, a mais desafiadora, enfim, é a de quanta confiança, equanimidade e justiça é possível construir dentro dos limites da política governamental imposta às organizações do serviço público (OECD, 2016, p. 52).

No que está em raio de ação, a PGFN pode agir para implementar uma política institucional destinada a promover a liderança nas unidades seccionais, com treinamento e orientações sobre a gestão da Dívida Ativa. Vale ressaltar, a esse respeito, que o problema de desajuste entre a autoimagem de advogado e as funções de procurador, não está necessariamente no tipo de atividade disponível para esses trabalhadores, isto é, no trabalho com a execução fiscal ou a Dívida em si. Subjacente a esse problema está o fato de se estarem designando para aquelas atividades indivíduos que percebem o desajuste entre o tipo de atividade e a sua autoimagem. De fato, há quem goste de trabalhar com atividades operacionais e repetitivas, ao lado dos que preferem ser criativos e inovadores. O problema, no caso, é designar quem prefere o operacional para lidar com a parte criativa do trabalho e vice-versa. Isso é ainda mais importante no caso dos gestores, que, ainda que entendam ser responsáveis por decisões estratégicas ou táticas, se veem absorvidos por enormes quantidades de tarefas operacionais. Enfim, a organização tem muito a ganhar no ajuste entre os papéis de trabalho e a autoimagem dos procuradores.

A originalidade do presente estudo está no fato de ter ido um pouco além das dimensões de influência sobre as condições psicológicas do engajamento delineadas por Kahn (1990). No desenrolar da pesquisa, constatamos que cada uma daquelas dimensões é, por seu turno, influenciada por subdimensões polarizadas com maior ou menor intensidade. Vimos, além do mais, que existem fatores individuais específicos intermediando o relacionamento entre as subdimensões e as dimensões de influência das condições psicológicas do engajamento. Nesse sentido, uma questão que permanece aberta diz respeito à própria intensidade com a qual cada subdimensão influencia qualquer outra dimensão ou subdimensão e, de uma maneira geral, as próprias condições psicológicas do trabalhador para investir sua *essência* nos papéis de trabalho.

Além do mais, este estudo é original porque é o primeiro trabalho acadêmico a abordar o tema da presença psicológica na literatura nacional e, assim sendo, também no contexto do serviço público brasileiro. Isso pode ser constatado ao se realizar uma busca pelos termos “presença psicológica” entre aspas no Google Scholar, a qual não retorna resultados.

Apontamos como principal limitação do presente estudo a impossibilidade de explorar as características individuais descritas no referencial teórico como elementos moderadores do relacionamento entre as condições psicológicas e o engajamento.

Isso porque tal análise exploratória exige do pesquisador, tanto prática clínica, para induzir os entrevistados a falar de suas questões psicológicas mais profundas, quanto mais tempo para gerar uma relação de confiança que gere espaço para tratar desses assuntos. Por falta de recursos e de tempo, ambas as exigências eram impraticáveis nos limites do presente estudo.

## Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V., & Lima, A. C. (setembro de 2017). Aspectos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Especial, Artigo 8), 511-533.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Andrade, D. C. (janeiro/fevereiro de 2020). Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 24(1), 49-76.
- Assis, L. O. (2019). Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos. *Tese de Doutorado em Administração Pública e Governo*. São Paulo, SP, Brasil: Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Banco Mundial. (2019). *Gestão de Pessoas e Folha de Pagamentos no Setor Público Brasileiro: O que os dados dizem?* Banco Mundial. Washington: World Bank Group. Acesso em 6 de janeiro de 2020, disponível em <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/449951570645821631/gest%c3%a3o-de-pessoas-e-folha-de-pagamentos-no-setor-p%c3%bablico-brasileiro-o-que-os-dados-dizem>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) São Paulo, SP, Brasil: Edições 70.
- Branco, P. C., & Silva, L. X. (2017). Psicologia Humanista de Abraham Maslow: Recepção e Circulação no Brasil. *Revista da Abordagem Gestáltica*, XXIII(2), 189-199.
- Brasil. (3 de fev. de 1967). Decreto-Lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967. Dá nova lei orgânica à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (P.G.F.N.). *Diário Oficial dos Estados Unidos do Brasil - Seção 1*, p. 1.503.

Brasil. (5 de outubro de 1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, CXXVI(191-A), pp. 1-32.

Brasil. (11 de fev. de 1993). Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, pp. 1.797-1.801.

Brasil. (5 de jun. de 1998). Emenda Constitucional nº 19. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providênc. *Diário Oficial da União*, pp. 1-3.

Brasil. (21 de janeiro de 2014). Lei nº 12.952, de 20 de janeiro de 2014. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2014. *Diário Oficial da União*, 14 - *Suplemento Orçamentário*, pp. 1-2.280.

Brasil. (29 de jul. de 2016). Lei nº 13.327, de 29 de junho de 2016. Altera a remuneração de servidores públicos; estabelece opção por novas regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões; altera os requisitos de acesso a cargos públicos; reestrutura c. *Diário Oficial da União*, pp. 111-132.

Brasil. (9 de abril de 2019a). Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão. *Diário Oficial da União - Seção 1*, CLVII(68), pp. 2-61.

Brasil. (18 de out. de 2019b). Decreto nº 10.072, de 18 de outubro de 2019. Altera o Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja e transforma ca. *Diário Oficial da União - Seção 1*, pp. 1-28.

Brasil. (16 de jan. de 2019c). Lei nº 13.808, de 15 de janeiro de 2019. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2019. *Diário Oficial da União - Seção 1*, *Suplemento ao nº 11*(Suplemento ao nº 11), pp. 1-2.099.

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*, 89-136.

Costa, I. S. (setembro/novembro de 2013). Controle em novas formas de trabalho: os teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 462-474.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Almedina.

Dejours, C. (2015). *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. (A. Paraguay, & L. Ferreira, Trans.) São Paulo, SP, Brasil: Cortez.

Denhardt, R. B. (2012). *Teorias da Administração Pública*. (F. G. Heidemann, Trad.) São Paulo, SP, Brasil: Cengage Learning.

Galin, D. (2003). The Concepts "Self", "Person", and "I" in Western Psychology and in Buddhism. In A. B. Wallace, *Buddhism & Science: breaking new ground* (pp. 107-142). New York, USA: Columbia University Press.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como Doença Social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (3ª ed.). (I. Stomiolo, Trad.) Aparecia: Ideias e Letras.

Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA, USA: Stanford University Press.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, USA: Doubleday Anchor Books.

Goffman, E. (2014). *A representação do eu na vida cotidiana* (20ª ed.). (M. C. Raposo, Trad.) Petrópolis, RJ, Brasil: Vozes.

Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28, 299-314. doi:10.1111/1467-8551.12214

Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1.452-1.465.

Hall, S. (1992). The question of cultural identity. In S. Hall, T. McGrew, & D. Held, *Modernity and its futures* (pp. 273-325). Cambridge, UK: Polity Press in Association with The Open University.

Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade* (11ª ed.). (T. T. Silva, & G. L. Louro, Trans.) Rio de Janeiro, RJ, Brasil: DP&A.

Huberman, L. (1986). *História da riqueza do homem* (21ª ed.). (W. Dutra, Trad.) Rio de Janeiro: LTC.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1992, April 1). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (janeiro/fevereiro de 2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.



Lilly, J. D. (2020). Psychological contract violation and the escalating cycle of mistrust. *Journal of Business Strategies*, 37(1), 29-43.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (2017). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce. *Career Development International*, 23(1), 86-105.

Morais Júnior, V. P. (Inverno de 2019). A complexidade homo e a revolução cognitiva. *Revista Seara Filosófica*(18), 1-13.

Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19(Edição Especial 1), 47-56.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(14), 731-747.

OECD. (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. Paris: OECD Public Governance Reviews. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>

OECD. (2018). *Peer Review OECD Skills - Review of the innovation skills and leadership in Brazil's senior civil service: preliminary findings from the OECD*. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Retrieved abril 14, 2019, from <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>

OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 19(65), 415-431.

PGFN. (13 de fevereiro de 2014). *PGFN em Números Dados 2013 – Edição 2014*. Acesso em 9 de agosto de 2020, disponível em Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional: [https://www.gov.br/pgfn/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/pgfnem-numeros-2014/pgfn\\_numeros\\_2014.pdf/view](https://www.gov.br/pgfn/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/pgfnem-numeros-2014/pgfn_numeros_2014.pdf/view)

PGFN. (13 de maio de 2016). Portaria PGFN nº 487, de 11 de maio de 2016. Institui o teletrabalho na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). *Boletim de Pessoal do Ministério da Fazenda*, 20. Brasília, DF, Brasil: PGFN.

PGFN. (10 de novembro de 2017). Portaria nº 1.069, de 9 de novembro de 2017. Regulamenta a implementação do teletrabalho nas modalidades Home Office e

Unidades Virtuais na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. *Diário Oficial da União - Seção 1*, Ano CLIV(216), pp. 16-18.

PGFN. (16 de abril de 2020). *PGFN em Números Dados 2019 – Edição 2020*. Acesso em 9 de agosto de 2020, disponível em Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/pgfnem-numeros-2014/pgfn-em-numeros-2020/view>

PRFN3. (29 de março de 2019). Portaria PRFN3 nº 24, de 27 de maio de 2019. Institui projeto piloto de Grupos de Atuação Desterritorializada – GARDs no âmbito da Procuradoria-Regional da Fazenda Nacional da 3ª Região e cria o GARD-Defesa. *Boletim de Pessoal e Serviço do Ministério da Economia*, 80(59), 59, 17-18. Brasília, DF, Brasil: Ministério da Economia.

Ramos, G. (2008). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília: Conselho Federal de Administração.

Rappaport, C. R., Fiori, W. R., & Davis, C. (1981). *Psicologia do desenvolvimento* (Vol. 1 Teorias do desenvolvimento: conceitos fundamentais). São Paulo, SP, Brasil: EPU.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 617-635.

Rocha, C. T., & Amador, F. S. (janeiro/março de 2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014, Summer). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi:10.1002/hrdq.21187

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>

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, 71-92.

Schwab, K. (2019). *A quarta revolução industrial [livro eletrônico]*. São Paulo: Edipro.

Silva Júnior, L. A., & Leão, M. B. (setembro de 2018). O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no ensino de ciências em teses brasileiras. *Ciência & Educação (Bauru)*, 24(3), 715-728. doi:<https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011>

Silva, J. J. (1854). *Coleção cronológica da legislação portuguesa complicada e anotada: 1603-1612*. Lisboa, Portugal: Imprensa de J. J. A. Silva. Acesso em 7 de janeiro de 2020, disponível em <http://legislacaoregia.parlamento.pt/V/1/1/6/p1>

Spurk, D., & Straub, C. (7 de May de 2020). *Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic*. Fonte: Journal of Vocational Behavior: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300609?via%3Dihub>

Thiry-Cherques, H. R. (2008). *Ética para executivos*. Rio de Janeiro: FGV.

Thiry-Cherques, H. R. (setembro de 2009). Saturação em pesquisa qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.

van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover. *of engagement in groups*, 23(1), 106-118. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-03-2017-0060>

von Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., & Zimpelmann, C. (2020, April 20). *Labour Supply in the Early Stages of the COVID-19 Pandemic: Empirical Evidence on Hours, Home Office, and Expectations*. Retrieved agosto 14, 2020, from IZA Discussion Paper: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3579251](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3579251)

Whittle, A., & Mueller, F. (July de 2009). 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24(2).

WHO. (11 de March de 2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Fonte: World Health Organization: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Williams, T. D., & Bengtsson, J. O. (2019, November 12). Personalism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. (E. N. Zalta, Ed.) Stanford, CA, USA. Retrieved agosto 11, 2020, from <https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/personalism/>

Wolter, M. I., Mönnig, A., Hummel, M., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., . . . Neuber-Pohl, C. (2016). *Economy 4.0 and its labour market and economic impacts: scenario calculations in line with the BIBB-IAB qualification and occupational field projections*. Institute for Employment Research. Nuremberg, Germany: Institute for Employment Research. Retrieved agosto 8, 2020, from <https://ideas.repec.org/p/iab/iabfob/201613.html>

## **Apêndice**

### **Instrumento de coleta de dados**

#### ***Roteiro de entrevista semiestruturada***

1. Qual é o seu trabalho na Procuradoria?
2. Em que ano você ingressou na Procuradoria? O que você fazia antes de ingressar na Procuradoria?
3. Por que você escolheu se tornar procurador da Fazenda Nacional?
4. Quem supervisiona seu trabalho e você supervisiona o trabalho de quem?
5. Você está confortável em estar na Procuradoria e em trabalhar com as pessoas com quem trabalha?
6. Você gosta de ser procurador da Fazenda Nacional?
7. Você aprecia lidar com advogados, juízes e usuários do serviço público de um modo geral e com os advogados, juízes e usuários com os quais tem lidado em particular?
8. Do que você mais gosta em relação a trabalhar para a Procuradoria?
9. Do que você mais gosta enquanto procurador da Fazenda Nacional e por quê?
10. Que aspectos de ser um procurador da Fazenda Nacional são pessoalmente e emocionalmente envolventes para você? O que realmente te empolga e te envolve mais do que outros papéis que já ocupou?
11. Como um observador como eu poderia ser capaz de ver seu envolvimento pessoal? Qual é a aparência visível de seu envolvimento pessoal?
12. Do que você mais desgosta enquanto procurador da Fazenda Nacional e por quê?
13. Que aspectos de ser um procurador da Fazenda Nacional são mais desanimadores, ou seja, lhe tornam apático, levando você a trabalhar automaticamente?
14. Como um observador como eu poderia ser capaz de ver seu desânimo? Qual é a aparência visível de seu desânimo?
15. De que forma você encara as atribuições do papel de procurador?
16. Quanto controle e autonomia você tem na Procuradoria?
17. Quão desafiadores você acha seu papel e suas atribuições?
18. Em que momento você está lento no trabalho? Quando você realmente precisa permanecer por mais tempo?

19. O quanto você gosta do modo como seu papel é concebido?
20. Por que tipo de comportamentos você é recompensado na Procuradoria e quais são as recompensas?
21. Quão livre você é para desempenhar o papel que deseja em seu próprio ritmo e com seu próprio estilo?
22. Onde você está na hierarquia? Você se sente relevante aqui?
23. Como você se sente trabalhando dentro das suas atividades particulares?
24. Como é o seu relacionamento com seu gestor imediato, pessoal e profissionalmente?
25. Que sistemas de apoio emocional você tem aqui na Procuradoria?
26. O quanto você quer ser pessoalmente e emocionalmente engajado aqui?
27. O quanto seu envolvimento é influenciado por suas energias física e emocional?
28. O quanto a equipe de trabalho influencia os seus desempenhos de papeis?
29. Situação 1

Gostaria que você pensasse em um momento em que estivesse atento e interessado no que estava fazendo, sentindo-se absorvido e envolvido. Um momento no qual você não estivesse pensando sobre o que poderia estar fazendo de diferente e você não estivesse se sentindo aborrecido. Um exemplo disso, fora do ambiente de trabalho, é quando você vai ao cinema e se envolve de tal modo com o filme que chega a quase esquecer de que se trata apenas de um filme: não pensamos sobre nós mesmos e as outras coisas que poderíamos estar fazendo. Isso também ocorre quando estamos no trabalho e nos vemos tão envolvidos no que estamos fazendo que esquecemos das outras coisas. Isso pode ocorrer quando estamos fazendo algo para nós mesmos, como escrever ou desenhar, ou quando estamos trabalhando com outras pessoas. Você pode descrever um momento em particular no qual você sentiu algo assim no trabalho?

#### 30. Situação 2

Agora eu gostaria que você pensasse sobre um momento em que você se sentiu desanimado com o que você estava fazendo, um momento em que você estivesse, digamos, aborrecido, distraído ou se sentindo indiferente. Podemos usar o exemplo do cinema novamente, quando vamos ao cinema e o filme não nos envolve e permanecemos cientes de que é apenas um filme e de que poderíamos estar em algum outro lugar. Isso também acontece quando estamos no trabalho, quando estamos fazendo algo ou trabalhando com alguém e não estamos particularmente envolvidos nisso por alguma razão ou outra. Você pode descrever uma situação na qual se viu desse modo?

#### 31. Situação 3

Agora, gostaria que você pensasse sobre um momento no qual você experimentou uma diferença em sua reação no trabalho e o modo como você teria reagido se não estivesse no trabalho. Poderia ser um momento no qual você teve de deixar de fora {reprimir} muito de quem você é pelo fato de estar no trabalho. Trata-se de um momento no qual você sente a diferença entre como você pensa que deveria ter agido ou reagido, baseado em suas próprias experiências e sentimentos pessoais e como você realmente agiu ou reagiu dentro de uma situação de trabalho. Você pode descrever um momento em particular em que sentiu isso?

### 32. Situação 4

Agora, gostaria que você pensasse em um momento no qual sentiu que não havia muita diferença em sua reação no trabalho e o modo como você teria reagido se não estivesse no trabalho. Poderia ser um momento no trabalho no qual você deixou de fora {reprimiu} menos de quem você é pelo fato de estar no trabalho. Trata-se de um momento no qual você não sentiu muita diferença entre como você pensa que deveria ter agido ou reagido sobre as bases de suas próprias experiências pessoais e como você realmente agiu ou reagiu no trabalho. Você pode descrever um momento em particular em que sentiu isso?

### 33. Fechamento

Há algo que você queira acrescentar ou ressaltar que possa me ajudar a entender as influências sobre quando você se sente envolvido ou desanimado ou não se sente envolvido ou desanimado?